

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Daiga BARTKIENĖ**

**KOMANDINIS DARBAS IR JO EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS  
ŠIAULIŲ MIESTO DARŽELIUOSE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Daiga BARTKIENĖ**

**KOMANDINIS DARBAS IR JO EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS  
ŠIAULIŲ MIESTO DARŽELIUOSE**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius Daiga Bartkienė** .....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas Doc. Dr. Jonas Pacevičius** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Daiga Bartkienė

**Komandinis darbas ir jo efektyvinimo galimybės Šiaulių miesto darželiuose.**

Magistro darbas.

Magistro darbe yra išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai komandinio darbo aspektai. Remiantis teorine analize buvo sudaryta anketa ir atliktas komandinio darbo tyrimas Šiaulių miesto darželiuose. Išsamiai išanalizuotas darželių bendruomenės požiūris į komandinį darbą. Įvertinta komandinio darbo situacija darželiuose. Atliktas Šiaulių miesto darželių komandinio darbo efektyvinimo galimybių tyrimas. Patvirtinama autorės iškelta mokslinė hipotezė, kad efektyvus komandinis darbas gerina darželiuose organizuojamo darbo kokybę.

## **SUMMARY**

Daiga Bartkienė

**Team Work and its Efficiency Opportunities in Šiauliai City Kindergartens.**

Master's Paper.

In the master's paper theoretical and practical team work aspects suggested by Lithuanian and foreign authors is analysed and systematized. Basing upon the theoretical analyse I made a questionnaire and performed team work research in Šiauliai City kindergartens. Kindergarten community's attitude towards the team work is thoroughly analysed. Team work situation in the kindergartens is assessed. Feasibility study on how to make the team work more efficient in Šiauliai kindergartens is performed. Author's scientific hypothesis that the efficient team work improves work quality in the kindergarten is corroborated.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. KOMANDINIS DARBAS IR JO EFEKTYVUMO PRIELAIDOS ORGANIZACIJOSE.....	12
1.1. Komandinio darbo privalumai organizacijoje.....	12
1.2. Komandos ir grupės samprata, jų panašumai ir skirtumai.....	15
1.3. Komandos formavimo prielaidos organizacijoje.....	23
1.4. Komandinio darbo efektyvumas ir jį lemiantys veiksniai.....	29
1.5. Komandinis darbas ir jo organizavimo problemos darželyje.....	37
2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS ŠIAULIŲ MIESTO DARŽELIUOSE.....	40
2.1. Komandinio darbo efektyvinimo galimybių darželyje tyrimo metodologija ir metodai.....	40
2.2. Tyrimo imties charakteristikos.....	42
3. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO ŠIAULIŲ MIESTO DARŽELIUOSE REZULTATAI.....	46
3.1. Komandinio darbo raiškos ypatumai.....	46
3.2. Efektyvaus komandinio darbo darželiuose vystymosi veiksnų įvertinimas.....	56
3.3. Komandinio darbo efektyvinimo galimybių vertinimas.....	72
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	79
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS.....	82
DISKUSIJOS.....	84
LITERATŪRA.....	85
PRIEDAI.....	90
1 priedas Komandos samprata.....	91
2 priedas Komandos formavimo schema.....	92
3 priedas Efektyvios ir neefektyvios komandos palyginimas.....	93
4 priedas Anketos „Komandinis darbas ir jo efektyvinimo galimybės Šiaulių miesto darželiuose“ pavyzdys.....	94

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1	lentelė. Komandos samprata.....	91
2	lentelė. Komandų klasifikacija pagal D.W. Jonson.....	16
3	lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių.....	18
4	lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai.....	20
5	lentelė. R.M. Belbino komandos vaidmenų schema.....	26
6	lentelė. Efektyvios ir neefektyvios komandos palyginimas.....	93
7	lentelė. Veiksniai, užtikrinantys komandos darbo efektyvumą.....	31
8	lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas darželiais (N=275).....	42
9	lentelė. Respondentų darbo formos pasirinkimo prioritetai atliekant įvairią veiklą (N=275).....	54
10	lentelė. Komandinio darbo organizacinės charakteristikos darželyje (N=275).....	56
11	lentelė. Respondentų komandinio darbo patirties įtaka komandinio darbo vertinimui (N=275 ).....	61
12	lentelė. Respondentų pedagoginio darbo stažo įtaka komandinio darbo vertinimui (N=275 ).....	62
13	lentelė. Respondentų komandinio darbo vertinimas darželyje (N=275).....	64
14	lentelė. Darželio narių kompetencijų įtaka efektyviam komandiniam darbui (N= 275).....	64
15	lentelė. Komandinio darbo efektyvinimo priemonės (N= 275).....	69

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Personalinės įtampos laukų modelis.....	17
2 pav. Komandos formavimo schema.....	92
3 pav. Komandos efektyvumą įtakojantys veiksniai.....	30
4 pav. Darbo grupės efektyvumo veiksniai.....	33
5 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių (N= 275).....	42
6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N= 275).....	43
7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją (N= 275).....	43
8 pav. Kvalifikacinės kategorijos priklausomybė nuo pedagoginio stažo (N= 275).....	44
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (N= 275).....	44
10 pav. Besimokančių ir tie, kurie mokėsi per pastaruosius 5 metus, procentinė išraiška (N= 275).....	45
11 pav. Respondentų darbas komandose (N= 275).....	46
12 pav. Respondentų komandinio ir individualaus darbo pasirinkimo prioritetai (N= 275).....	47
13 pav. Respondentų patirties apie komandinį darbą kaupimo būdai (N=275).....	47
14 pav. Respondentų patirties apie komandinį darbą kaupimo būdų pasirinkimas priklausomai nuo amžiaus ( N=275).....	48
15 pav. Respondentų dalyvavimo darželio komandinėje veikloje trukmė (N=275).....	49
16 pav. Respondentų dirbto laiko komandose įtaka pasirenkant komandinį darbą (N=275).....	49
17 pav. Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe savanoriškumas(N=275).....	50
18 pav. Darželio komandų tipai, kuriose dirba respondentai (N=275).....	51
19 pav. Respondentų vaidmenų pasirinkimas komandoje (N=275).....	53
20 pav. Komandinio darbo organizacinės charakteristikos darželyje (N=275).....	57
21 pav. Komandinį darbą skatinantys ir ribojantys veiksniai darželyje (N=275).....	59
22 pav. Respondentų išdirbto laiko komandoje įtaka pasitikėjimui dirbant komandinį darbą (N=275).....	60
23 pav. Respondentų amžiaus įtaka komandinio darbo sėkmei (N =275).....	60
24 pav. Respondentų komandinio darbo sėkmės priklausomybė nuo savanoriško darbo komandoje (N =275).....	61
25 pav. Respondentų komandinio darbo vertinimo priklausymas nuo tikėjimo komandinio darbo sėkme (N=275 ).....	62
26 pav. Respondentų komandos darbo efektyvumo vertinimas (N=275).....	63
27 pav. Respondentų komandos kompetencijos vertinimas (N=275).....	63

28 pav. Darželio narių kompetencijos siekiant efektyvaus komandinio darbo (N= 275).....	65
29 pav. Respondentų kompetencijų ir pedagoginio darbo stažo ryšys (N= 275).....	66
30 pav. Respondentų asmeninių savybių ir įgūdžių vertinimas padedančiu efektyviau dirbti komandoje (N= 275).....	67
31 pav. Respondentų nuomone, veiksniai, lemiantys efektyvų darbą komandoje (N= 275).....	69
32 pav. Efektyvaus komandinio darbo galimybių didinimas darželyje(N= 275) .....	70
33 pav. Tikslų sampratos vertinimas darželyje (N= 275).....	72
34 pav. Komandinio darbo organizavimas darželyje (N= 275).....	73
35 pav. Komandos narių galimybių panaudojimas (N= 275).....	73
36 pav. Darbų pasiskirstymas darželio komandose (N= 275).....	74
37 pav. Lyderių funkcijų pasiskirstymas komandoje (N= 275).....	74
38 pav. Komandoje iškilusių problemų sprendimo būdai (N= 275).....	75
39 pav. Konfliktų sprendimas darželyje (N= 275).....	76
40 pav. Tarpusavio santykiai ir bendravimas darželyje (N= 275).....	76
41 pav. Tarpusavio santykių analizė darželio komandose (N= 275).....	77
42 pav. Lankstumo, kūrybiškumo įvertinimas darželio komandose (N= 275).....	77

## IVADAS

Organizacijos Lietuvoje gyvena sudėtingu pokyčių laikotarpiu, jos nestovi vietoje, joms būdingas veržimasis į priekį. Globalizacijos procesai keičia organizacijų valdymo prioritetus. Dauguma mokslininkų prognozuoja, kad organizacijos bus labai lanksčios, jų veiklą vykdys specialiai suformuotos komandos. Organizacijose stiprėja tendencijos svarbiai veiklai skirti ne pavienius asmenis, o jų komandas, kadangi organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi efektyviai veikiančias komandas. Dauguma mokslininkų pripažįsta, kad komandinis darbas lemia sėkmę organizacijose, kadangi komandinio darbo rezultatai yra žymiai geresni nei atskirai dirbančių pavienių žmonių.

Galbūt dėl to tiek daug organizacijų imasi diegti komandinio darbo formas, o tai stiprina susidomėjimą šios srities tyrimų rezultatais. Vis reikšmingesnis tampa ne individo, bet grupės žmonių veiklos rezultatas, nes didėja būtinumas priimti grupinius sprendimus ( Seilius, 2000).

A. Seilius (1999), nagrinėdamas įgaliojimų ir narystės sąveiką darbo komandoje, teigia, kad mažai yra atlikta empirinių tyrimų apie komandas. Apžvelgus literatūrą galima pastebėti, kad daugelis autorių akcentuoja tik komandinio darbo svarbą bei teigiamus aspektus organizacijose siekiant efektyvumo. Labai nedaug autorių nagrinėja tai, su kokiomis problemomis susiduria dirbančios komandos. Todėl galima teigti, kad komandinio darbo tyrimas yra vis dar aktualus, o ypač švietimo įstaigose. Pasak B. Leonienės (2001), komandinis darbas dažniausiai plačiai taikomas stambiose įmonėse, kuriose dirba kvalifikuoti vadybos specialistai; bendrose su užsieniu įmonėse, kurių vadovai turi didelę darbo patirtį komandose; reklamos agentūrose, kuriose komandinis darbas yra labai svarbus. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas beveik nepraktikuojamas, nes jų vadovams trūksta žinių bei kvalifikacijos.

Komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą (Katzenbach, 1998).

Dauguma šiuolaikinių autorių pripažįsta, kad komandinio darbo organizavimas yra reikšmingas efektyviam organizacijų darbui. Efektyvumą organizacijoje didina efektyviai dirbančios komandos. Anot B. Neverausko ir kt. (2005), efektyvi komanda – tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą.

Komandinio darbo charakteristikas analizuoja įvairūs Lietuvos ir užsienio mokslininkai ( Jucevičienė, 1996; Katzenback, 1998; Smilga, Bosas, 1999; Robbins, 2006; Heller, 2000; Belbin, 1993; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Sakalas, Šilingienė, 2003; Merkys, 2004; Stoner, Freeman ir kt., 2006; Obrazcovas, 2006 ir daugelis kitų ), nurodo komandinio darbo privalumus.

Nors komandinio darbo kultas šiais laikais pakankamai propaguojamas, tačiau labai nedaug



autorių nagrinėja tai, su kokiomis problemomis susiduria dirbančios komandos. Daug kalbama apie komandinį darbą, jo svarbą verslo įmonėms, tačiau vis dar mažai tyrinėjamas komandinis darbas Švietimo sistemoje, ypač darželiuose. Neturėdami pakankamai patirties įmonių vadovai valdymo sprendimus priima intuityviai, remdamiesi savo patirtimi arba priversti samdyti, dabar taip išpopuliarėjusius, komandinio darbo konsultantus.

Tačiau nemažai yra skeptiškų nuomonių apie komandinį darbą. Nepasitikėjimas komandiniu darbu gali kilti dėl netinkamo darbo organizavimo. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes jis neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų (Vveinhardt, Beniušienė, 2006). Todėl labai svarbu tyrinėti komandinį darbą bei jo efektyvinimo galimybes, kad būtų galima išsiaiškinti su kokiais sunkumais susiduria organizacijos organizuodamos bei dirbdamos komandinį darbą.

**Mokslinio tyrimo problema** gali būti apibūdinama keliais klausimais, kurie reikalauja specialaus mokslinio tyrimo:

1. Kokia komandinio darbo situacija yra Šiaulių miesto darželiuose?
2. Su kokiomis problemomis susiduria darželiuose dirbančios komandos ?
3. Kokios yra komandinio darbo efektyvinimo galimybės darželyje?

**Temos aktualumą** nusako faktas, kad komandinis darbas ir jo efektyvinimo galimybės darželiuose nebuvo tiriamos. Dažniausiai komandinis darbas tiriamas verslo organizacijose.

Šiuolaikiniai darželiai yra priversti taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuočių aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia darželius keisti ne tik darbo kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Labai dažnai darželyje keliami sudėtingi tikslai, kurių vienas žmogus niekaip neįgyvendins, todėl vis dažniau darželyje dirbama komandomis. Labai svarbu ištirti, kaip darželyje organizuojamas komandinis darbas ar tas darbas efektyvus ir kokią naudą teikia darželiams.

Išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Komandinis darbas ir jo efektyvinimo galimybės Šiaulių miesto darželiuose“.

**Tyrimo objektas** – komandinio darbo raiška (darželio pedagogų nuomonių analizė) Šiaulių miesto darželiuose.

**Tyrimo dalykas** – komandinio darbo ir jo efektyvinimo galimybių raiškos ypatumai Šiaulių miesto darželiuose.

**Tikslas** – ištirti komandinio darbo ir jo efektyvinimo galimybes Šiaulių miesto darželiuose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją.

2. Ištirti darželių bendruomenės požiūrį į komandinį darbą, panaudojant anketinę apklausą.
3. Įvertinti komandinio darbo situaciją pasirinktoje darželių imtyje.
4. Įvertinti ir pagrįsti komandinio darbo Šiaulių miesto darželiuose efektyvinimo galimybes.

**Mokslinė hipotezė – efektyvus komandinis darbas gerina darželiuose organizuojamo darbo kokybę.**

**Tyrimo teorinį pagrindą sudaro** – grupinio darbo procesai organizacijoje.

**Tyrimo metodologinį pagrindą** sudaro socialiniuose moksluose visuotinai pripažinta kiekybinė anketinė apklausa.

Darbe buvo panaudoti šie **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė taikyta siekiant išstudijuoti komandinio darbo reikšmę organizacijoms.
2. Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime Šiaulių miesto darželių pedagogai. Šis informacijos šaltinis lėmė ir pagrindinio tyrimo metodo – anoniminės apklausos raštu pasirinkimą.
3. Duomenų statistinio apdorojimo procese buvo taikytas aprašomosios statistikos metodas.
4. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Duomenys buvo apdoroti panaudojant ( Microsoft Excel ) programinę įrangą.

**Tyrimo imtis.** Norint ištirti komandinio darbo efektyvinimo galimybes buvo pasirinkti Šiaulių miesto lopšeliai darželiai, kurie dalyvauja komandiniame darbe. Anketinėje apklausoje dalyvavo 275 pedagogai iš 18 Šiaulių miesto darželių. Šiame tyrime jų nuomonė buvo labai svarbi, kuri teikė informaciją apie komandinio darbo galimybes darželiuose. Apklausa vyko (2007.11- 2008.01). Ji buvo grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais.

**Tyrimo organizavimo strategija:**

1. Duomenų rinkimo organizavimas (2007.09 –2007.10):
  - Tyrimo tikslo formulavimas.
  - Duomenų rinkimo metodai ir jų parinkimas. Šiuo atveju anketos sudarymas.
  - Imties nustatymas.
2. Duomenų rinkimas ir apdorojimas (2007.11 – 2008.01):
  - Anketavimas.
  - Kiekybių duomenų redagavimas, kodavimas, suvedimas.
3. Duomenų analizė (2008.02 – 2008.04).
  - Kiekybinių duomenų statistinis ir grafinis sumavimas, rezultatų interpretacija.
  - Tyrimo išvadų, rekomendacijų formulavimas.

**Rezultatų naujumas:** Iki šiol Lietuvoje labai mažai atlikta komandinio darbo tyrimų darželiuose. Daugiausiai tyrinėjamos verslo organizacijos. Komandos darželyje pradėjo kurtis visai neseniai, todėl patirties šioje srityje dar nedaug.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas:**

Teorinio ir empirinio tyrimo faktais šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių sampratų apie komandinį darbą sukonkretinimo. Nustatyti ryšiai tarp efektyvaus komandinio darbo ir efektyviai dirbančios organizacijos.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas:**

Išanalizavus komandinio darbo situaciją darželyje, nustačius pagrindines problemas, gauti rezultatai padėtų tobulinti komandinį darbą darželyje. Gauti tyrimo faktai palengvintų darželio vadovams organizuoti komandinį darbą, didinti komandinio darbo galimybes bei efektyvumą.

**Darbą sudaro:** įvadas; turinys; priedų, lentelių, paveikslų sąrašas; 4 skyriai; išvados, rekomendacijos; diskusijos; literatūros sąrašas; priedai.

# 1. KOMANDINIS DARBAS IR JO EFEKTYVUMO PRIELAIDOS

## ORGANIZACIJOSE

### 1.1. Komandinio darbo privalumai organizacijoje

Globalizacijos tendencijų išryškėjimas žmonijos evoliucijoje ir konkurencijos įsiveržimas skatina ieškoti kokybiškai naujų profesinių sprendimų žmogiškųjų išteklių vadybos srityje (Lobanova, 2001). Jokia organizacija negali egzistuoti be personalo, ir jo valdymo (Seilius, 1998). Organizacijos sukuria visiškai naujo pobūdžio darbą, kurios nariai turi siekti bendro tikslo (Butkus, 1996). Kadangi tikslas yra bendras, tai ir visų organizacijos narių veiksmai turi būti suderinti, ir tuos veiksmus reikia valdyti (Butkus, 2006). Taigi galima pastebėti, kad be visos organizacijos narių noro ir veiklos negalima pasiekti norimo rezultato. Reikia sugebėti reikiamai nukreipti visos organizacijos veiklą, įtraukiant jos darbuotojus (Kumpikaitė, 2000). Tikslingai organizuota žmonių grupė, dirba bendrai, siekia įgyvendinti organizacijos tikslus bei patenkinti savo poreikius (Stankevičienė, Lobanova 2006). Jei žmonės noriai bendradarbiauja, siekdami bendrų tikslų, organizacija visada tobulėja, o jei žmonės to nedaro – organizacija nyksta, kadangi veiklos rezultatai nulemia žmonės. Galbūt dėl to tiek daug organizacijų imasi diegti komandinio darbo formas, o tai stiprina susidomėjimą komandiniu darbu ir jo reikšme organizacijoms.

Komandinio darbo problema nėra nauja, ji atsispindi užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose (Katzenback, 1993; Robbins, 2006; Stoner, Freeman ir kt., 2006; Heller, 2000; Belbin, 1993; Jucevičienė, 1996; Sakalas, Šilingienė, 2003; Obrazcovas, 2006; Smilga, Bosas, 1999; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Merkys, 2004 ir daugelis kitų). Grupiniu (komandiniu) darbu domimasi, kadangi grupės padeda organizacijoms greitai reaguoti ir prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos (Galbraith, 1994).

*Daugumoje organizacijų komandinis darbas – vienas pagrindinių veiklos sėkmę lemiančių veiksnių, kadangi komandinio darbo rezultatai yra žymiai geresni nei atskirai dirbančių pavienių žmonių.* Naudojant šią darbo organizavimo formą, darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į valdymą, bei sprendimų priėmimą. Grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti sprendimų kokybę (Sakalas, 2003).

Analizuodami komandinio darbo naudą organizacijoms, E. Smilga, A. Bosas (1999) teigia, kad juo *pasiekiamą kokybiškesnę veiklą našumo, lankstumo, greičio ir vartotojų aptarnavimo požiūriu.* Anot R. Budraičio, G. Šaparnio (2004), tinkamai suburtos komandos *pasiekia gerų rezultatų, pasidalijama atsakomybe, skatinama iniciatyva.*

Komandinis darbas, tai ne tik sugebėjimas dirbti grupėje. Tai darbuotojų sutelktumas tam tikrai užduočiai atlikti, kur dalijimasi pareigomis, resursais bei sėkme. Kaip teigia (Sakalas, Šilingienė, 2000), grupinis darbas leidžia padidinti darbuotojų darbinį aktyvumą, informacijos

perdavimą, psichologinį klimatą, vadovų ir bendradarbių tarpusavio klimatą bei santykių gerėjimą.

I. Reinikienė (2005), nurodo svarbiausius komandinio darbo privalumus organizacijai: daugiau idėjų, kurios sukuria verslo plėtros galimybes, abipusė parama ir mokymasis iškilus sunkioms problemoms. Anot, A. Jakštaitės – Talijūnienės (1999) organizacijos sėkmė priklauso nuo grupių sugebėjimo pasiekti užsibrėžtus tikslus bei nuo to kaip pavyksta panaudoti jų narių individualius ir kolektyvinius išteklius. Organizacijose dirbant komandinį darbą galima išgirsti daugiau ir įvairesnių nuomonių, padeda surasti naujų idėjų. Daugiau žmonių dalyvauja priimant sprendimą, o tai lemia didesnę galimybę pasirinkti optimaliausią sprendimo variantą. Todėl komandinio darbo reikšmė ir nauda neabejotina (Yates, 2004).

Reikia suprasti, kad tiek komandinis darbas, tiek individualus darbas turi ir privalumų, ir trūkumų. Todėl neverta piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ar sprendimais, kai konkrečiu atveju daugiau tiktų individualūs sprendimai ar veiksmai. B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000); J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001), pateikia N. Kogan ir M. A. Wallash rekomendacijas, kada geriau tinka - *komandinė grupinė veikla, ir individuali veikla*. Komandinė grupinė veikla tinka šiais atvejais:

- Veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse.
- Sprendimo būdas nėra akivaizdus.
- Sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų.
- Bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Individuali veikla labiau tinka :

- Paprastiems, kasdieniniams sprendimams.
- Problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus.
- Sunkiai kitiems paaiškinamoms problemoms spręsti.
- Problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį.

Komandinis sprendimų priėmimas yra geresnis už individualius, nes galima pasikeisti informacija ir ją geriau panaudoti; didesnė motyvacija aukštos kokybės sprendimams priimti; galima kurti naują informaciją, reikalingą sprendimams priimti; grupinė informacija didesnio patikimumo (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Tačiau rizikos laipsnis priimant kolektyvius sprendimus yra didesnis nei individualius, nes atsakomybė pasiskirsto tarp visų sprendimo dalyvių ( Seilius, 1999).

P. Steven (2003) mano, kad komandinio darbo sistema gali padidinti darbuotojų įtarimus, nepasitikėjimą, skatina solidarumą, kurį vadovams sunku kontroliuoti, nes pradeda reikštis kiekvieno individo asmeninės savybės. Taip gali atsitikti todėl, kad komandose įsivyrėja konkurencinė kova dėl savo vietos komandoje. Kaip teigia R. Crow (1995), komandinis darbas ir konkurencija skatina žmones skirtingai elgtis.

Apie komandinį darbą kalbama ir rašoma nemažai, dažnai akcentuojama komandinio darbo svarba ir nauda organizacijai. Tačiau vien suprasti, kokia komandinio darbo nauda organizacijai nepakanka, reikia atlikti kuo daugiau tyrimų ir ypač švietimo organizacijose, kadangi daugiausiai tyrinėjamos verslo organizacijos. Tyrinėjant komandinį darbą svarbu ištirti, ką galvoja, kaip jaučiasi ir kaip elgiasi žmonės komandoje. Kartais žmogus daugiau vertina nepriklausomybę ir individualų darbą, tai paskyrimas dirbti komandoje jam gali tapti kančia, o organizacijai neatneštų palankios atmosferos. Organizuojant komandas būtina į tai atsižvelgti.

## 1.2. Komandos ir grupės samprata, jų panašumai ir skirtumai

Komandos kuriamos, nes dirbant bendrai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, greičiau atsiskleidžia individualūs gebėjimai, pagerėja darbinis aktyvumas, pasidalinimas turima informacija. Komandos pasiekia geresnių rezultatų nei pavieniai žmonės, nes įvykdyti užduotims organizacijoje reikia įvairių įgūdžių, nuomonių ir patirties (Robbins, 2006). Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijoje yra neišvengiamas ir jo vaidmuo didėja (Šumskas, 2005). Vis reikšmingesnis tampa ne individo, bet grupės žmonių veiklos rezultatas (Seilius, 2000).

Komandos sąvoka lietuvių kalboje turi dvi prasmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas. Tarptautinių žodžių žodyne rašoma, jog komanda (pranc., – *commande*; lot., – *commendo* reiškia įsakau, rekomenduoju), nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimt žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti; įsakymas, liepimas (Vaitkevičiūtė, 2001). Apibūdinant komandą akivaizdus autokratinis organizacijos elgsenos modelio tipas, kai modelio pagrindą sudaro jėga, ir vadovas orientuojasi į asmeninį autoritetą, o darbuotojai orientuoti į paklusnumą, todėl darbuotojų santykiuose vyrauja priklausomybė nuo vadovo (Jucevičienė, 1996). Veikiant komandoms organizacijose, būdingi šie esminiai komandos bruožai: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, įvairiapusiškumo pusiausvyra (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Vadovo tikslas – suburti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti. Kiekvienas šios komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą (Jucevičienė, 1996).

Grupė, komanda kaip tyrimų objektas yra aktualus įvairiems mokslams. P. Jucevičienės (1996) teigimu, organizacijos elgsenos klausimų nagrinėjimui trijuose lygmenyse – individo, grupės ir organizacijos sistemos – suvienija šie mokslai ar jų šakos: psichologija, sociologija, vadyba, socialinė antropologija, politologija. Edukologijos mokslas siejamas su sugebėjimu dirbti komandoje bei ugdymu. Psichologija nagrinėja elgsenos pokyčius, komunikaciją, komandoje vykstančius procesus, komandinį sprendimų priėmimą. Politologija tiria politiką organizacijos viduje ir jėgą. Sociologijai rūpi tokie komandos aspektai kaip grupių dinamika, komunikacija komandoje, jėga ir įtaka, konfliktai. Tarpkultūrinė analizė, vertybių bei požiūrių lyginimas būdingas socialinei antropologijai, organizacijos teorija ir kultūra – vadybai.

Kiekvienas žmogus priklauso kokiai nors grupei: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui (Tamošiūnas, 1999). Autorius mano, kad ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Grupė efektyviai dirbs tik tuomet, jeigu grupės nariai sugebės susitelkti ir panaudoti visų grupės narių gebėjimus organizacijos tikslams įgyvendinti. Tokią efektyviai veikiančią grupę T. Tamošiūnas vadina komanda. Autorius teigia, kad *komanda – tai žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti*. 1 lentelėje 1 priede pateiktos Lietuvos ir užsienio autorių komandų apibrėžimai. Išanalizavus 1 lentelę galima

pastebėti, kad komanda – tai žmonių grupė dirbanti kartu, o svarbiausias komandinį darbą lemiantis veiksnys yra tikslas.

Pasak A. Sakalo (2000), organizacijose vartojama sąvoka grupė suprantama iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetą, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai. Dauguma darbuotojų organizacijoje jungiasi į pastovias, nedideles grupes, kuriose atskirų individų pastangos papildo vienos kitas kaip mozaikos detalės (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). E. Smilga, A. Bosas, (1999) išskiria šiuos komandinio darbo bruožus:

1. Bendradarbiavimas ir tarpusavio pagarba;
2. Abipusis priėmimas, pasitikėjimas;
3. Pozityvių ginčų, prieštaravimų ir konfliktų kaip narių aktyvumo, komandos darbingumo, gerų ir originalių sprendimų priėmimo būdų vertinimas;
4. Narių sutelktumas ir stiprus vidinės priklausomybės komandai jausmas;
5. Didelė kiekvieno nario motyvacija, įgyvendinant komandos tikslą;
6. Individualūs įsipareigojimai bei komandinė atsakomybė;
7. Lyderio funkcijų pasiskirstymas;
8. Sugebėjimas įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą darant atitinkamas išvadas, koreguojančias tolesnį darbą kartu.

Organizacijose suburtos komandos gali būti klasifikuojamos įvairiai, atsižvelgiant į skirtingus kriterijus. Kaip teigia (S. Robins 2006), komandos gali būti klasifikuojamos pagal tikslus. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000), mini D. W. Jonson komandų klasifikaciją ( žr. 2 lentelė).

2 lentelė

### **Komandų klasifikacija pagal D.W. Jonson**

<b>Komandos tipas</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Problemų Sprendimo komandos	Jas sudaro 5 – 12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka 1 – 2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
Specialios komandos	Jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su užsakovais ir klientais, taip pat atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai, taip pat susikurti kokybės ir produktyvumo tobulinimo atmosferą organizacijoje.
Savivaldos komandos	Jas sudaro 5 – 15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Šios komandos prisiima valdymo atsakomybę, pačios kontroliuoja darbą.

Šaltinis: Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, p, 15 -16.

Mokslininkai komandas skirsto: *problemų sprendimo komandos, savivaldžios darbo komandos, tarpfunkcinės komandos ir virtualios komandos*. Autoriai išskiria – *virtualią komandą*, kuri naudoja kompiuterinę techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius, kad įgyvendintų bendrą tikslą. Virtualios komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos ( nepaisant atstumo), - keistis

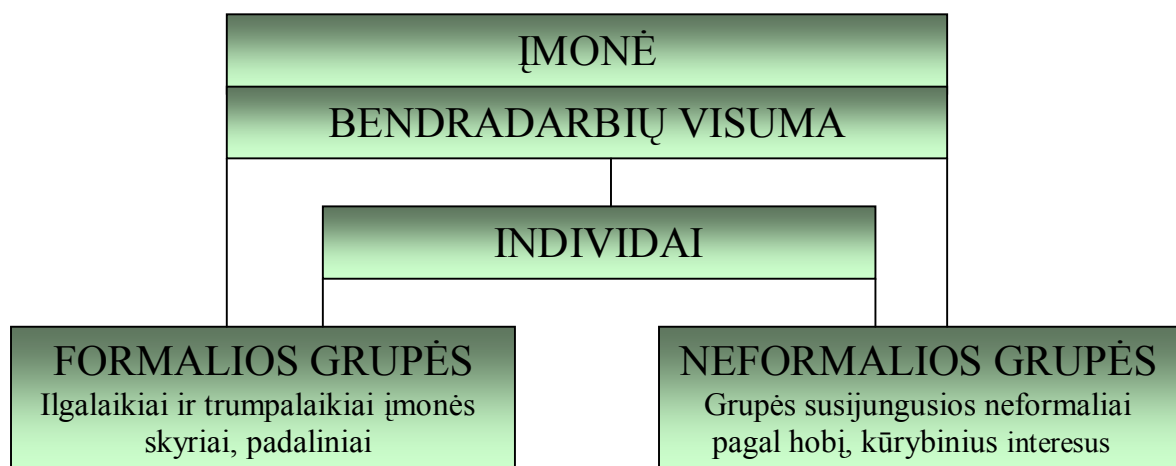


informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis (Robins 2006).

Dauguma autorių tyrinėjančių komandas ir grupes klasifikuoja į *formalias ir neformalias* (Sakalas, 2003; Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000; Stoner, 1999; Heller, 2000; Seilius, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Šalkauskienė, L. Žalys ir kt. 2006 ) grupes klasifikuoja ir apibūdina:

- *Formalios grupės*, sudaro organizacijos pagrindą, jos dažnai būna pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą: įvairių administracinės direktorių lygio grupės, vienijamos didelės patirties; visų lygių daugiafunkcinės vykdomosios grupės, sujungiančios savo žinias, problemoms spręsti ir projektams vykdyti; visų lygių verslo grupės, kurios suvienija panašią patirtį turinčius žmones specifiniams projektams atlikti; formalios paramos grupės organizacijoje, kurios globoja savo sritį.
- *Neformalios grupės* dirba neoficialiai ir susiburia tik iškilus specialiems poreikiams: laikinos projektų grupės, kurios kartu vykdo specifinius uždavinius; permainų grupės aptaria strategiją ir likviduoja konfliktą iškilus konkrečiai problemai; žinovų grupės, kurios savarankiškai svarsto kūrybinius projektus; laikinų uždavinių grupės neformaliai sprendžia specifinius trumpalaikius uždavinius ir klausimus.

Kaip teigia A.Sakalas (2003), *formalios grupės kuriamos sąmoningai, o neformalios grupės atsiranda spontaniškai*. Autorius, organizaciją ir jos darbuotojus vertina kaip įtampos lauką su skirtingais poliais, kurie veikia vienas kitą. Toks laukų modelis pavaizduotas 1 paveiksle.



**1 pav.** Personalinės įtampos laukų modelis

Šaltinis: Sakalas, A.(2003). *Personalo vadyba*. Margi raštai, p. 276

Šiame paveiksle galime pastebėti, kad įmonėje veikia tiek formalios, tiek neformalios grupės. Šioms grupėms priklauso tie patys žmonės. Anot Kasiulio, Barvydienės (2001), žmogus gali priklausyti daugybei grupių.

Daugelio autorių darbuose ( Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Stoner ir kt., 2006 ), akcentuojamas neformalių grupių vaidmuo organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui.

*Neformaliose grupėse idėjos ir problemų sprendimai kyla spontaniškiau, procedūros ne tokios griežtos. Tuo tarpu formalios grupės sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą ( Heller, 2000).*

Anot ( Vijeikienės, Vijeikio 2000), *formalios grupės organizacijoje gyvuoja trumpą laiką, viešai identifikuojamos ir turi nustatytus tikslus. R. Heller (2000) teigia, kad kuo formalesnė grupė, tuo griežtesnis vadovavimas, laikomasi įvairių taisyklių bei procedūrų, daromos ataskaitos, reguliariai žymima eiga bei rezultatai.*

B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) nurodo, kad pagal įvairias veiklos sferas organizacijoje, formalios ir neformalios grupės turi kai kurių skirtumų (žr. 3lentelė).

3 lentelė

### Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių

Palyginimo pagrindas	Neformali grupė	Formali grupė
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltiniai	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamosi	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijos	Apdovanojimai ir baudos

Šaltinis: Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, p, 11 – 12.

Komandos klasifikuojamos pagal įvairius kriterijus, todėl įvairūs autoriai pateikia skirtingas komandų klasifikacijas. J. Guščinskienė ir kt. (2003), išskiria *formalias daugiaprofilines komandas* – tai pilnai vadovaujama, aiškios hierarchinės struktūros ir užduočių padalinimo komanda.

Mokslininkai išskiria keletą komandų tipų:

- *Komandavimo komanda* – tai komanda, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys vadovui. Kai kuriose organizacijose, norinčiose sumažinti hierarchijos svarbą, gali pasikeisti pareigybių svarbą.
- *Komitetas* – tai formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgam, kad atliktų specifines organizacijos užduotis. Šio komiteto nariai gali keistis, o pats komitetas išlieka.
- *Užduoties pajėgos arba projekto komanda* – tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti. Ji išformuojama kai problema išsprendžiama ( Vijeikis, Vileikienė 2000).

Mokslininkai mini ir tam tikros rūšies komandą – *kokybės būrelį*. Šios rūšies komandos nariai susitinka kas savaitę padeda pagerinti organizacijos darbo našumą ir kokybę( Stoner, Freeman ir kt., 2006).

A. Bogatyriovos (2002) manymu, yra tik trys komandų tipai: *darbo komandos, efektyvumo didinimo komandos, integruojančios komandos*. Autorės teigimu, *darbo komandos* -

projektuojančios, gaminančios ir teikiančios produktą ar paslaugą išorės ar vidaus vartotojams. Šioje komandoje paprastai dirba žmonės, kurie užsiima tyrimais; produkto gamyba, pardavimais; vartotojų aptarnavimu bei atlieka kitus darbus, kurie didina produkto vertę. *Efektivumo didinimo komandos* teikia rekomendacijas, kaip reikėtų keisti organizacijos procesus, technologijas siekiant geresnės kokybės. *Integruojančias komandas* apibūdina kaip koordinuojančias darbo ir efektyvumo didinimo komandas. Jos nustato strateginę kryptį ir tikslus, stebi darbo bei efektyvumo didinimo komandas, tai dažniausiai valdymo komanda (Bogatyriova, 2002).

Aukščiausio lygio komandos vadinamos *superkomandomis*. Tokios komandos kuriamos iš skirtingų organizacijos sričių ir kartu sprendžia problemas. Šiose komandose atsisakyta tradicinės hierarchijos, jos valdosi pačios. Anot autorių, superkomandos naudingos ir gamyboje, ir paslaugų srityje bei finansinėje veikloje. Jos tinka sudėtingoms, neeilinėms problemoms spręsti (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Išanalizavus įvairių autorių mintis apie komandinį darbą, galima daryti išvadą, kad komandose dirbantys žmonės pasiekia geresnių rezultatų nei dirbdami pavieniui. Galima išskirti pagrindinius komandos bruožus: bendras darbas, bendradarbiavimas ir bendras tikslas. Organizacijose suburtos komandos gali būti skirstomos labai įvairiai, klasifikuojamos pagal skirtingus kriterijus, priklausomai nuo užduoties tikslo.

Peržvelgus įvairius mokslinius šaltinius, galima pastebėti, kad nemažai autorių nediferencijuoja grupės ir komandos sąvokų, nuolat jas keisdami (Sakalas, 1998). Tačiau išryškėja ir kita pozicija, kad komanda ir grupė nėra adekvačios sąvokos. Dauguma mokslininkų (Barvydienė, Kasiulis, 2001; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Smilga, Bosas, 1999; Robbins, 2006; Šalkauskienė, Žalys, 2006; Tamošiūnas, 1999) – domėjosi bei pateikė grupių ir komandų skirtumus. Kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda, tačiau iš kiekvienos suburtos grupės gali išsivystyti gerai dirbanti grupė, kurią galima vadinti komanda. Komandoje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir kt. (1999) vartoja abi sąvokas - komanda, grupė, neapsiriboja vienu terminu. Neretai sąvokos „grupė“ ir „komanda“ vartojamos kaip sinonimai, tačiau tai nėra visiškai tikslu: ne kiekvieną grupę galima vadinti komanda, nes komanda – tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems ji buvo sukurta (Želvys, 2001).

G. Merkys, V. Dromantas (2005) teigia, kad grupę ir komandą skiria ne formalūs išoriniai, bet vidiniai kokybiniai funkcionavimo parametrai. Anot E. Smilgos, A. Boso (1999); O. Virkutytės (2002) komandiniai santykiai pasižymi: *bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, pagarba, pasitikėjimu, narių sutelktumu, atsakomybe komandai siekiant tikslo*. Darbo grupė ir darbo komanda skiriasi, nes paprastai *grupių tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus, tuo tarpu*

*komandoms keliami specifiniai tikslai* ( Neverauskas ir kt. 2005). Anot A. Seiliaus (2001), grupės nariui komandoje bendri darbo rezultatai svarbesni nei individualūs. Žmonių grupė pradės dirbti kaip komanda tada, kai bus pasiekusi aukščiausią brandos lygį (Kasiulis, Barvydienė, (2001); Vijeikienė, Vijeikis, (2000).

Komandos ir grupės skirtumus išsamiai apibūdina A. Savanavičienė, V. Šilingienė ( 2005). Jos įvardina keletą komandos charakteristikų, skiriančių jas nuo grupių: tarpusavio priklausomybės stiprumas, tikslų pobūdis, komunikacijos pobūdis, konfliktų traktavimas, atsakomybės pobūdis. *Komandoje panaudojamas „jungtinis“ potencialas*, kuris padeda planuoti, priimti sprendimus ir užtikrinti aukštą darbo kokybę. Tuo tarpu *grupėje, žmonės dirba nepriklausomi vienas nuo kito*, mano, kad vykdo kieno nors tikslus, nepasitiki savo kolegomis, neišsako ką galvoja, gauna įsakymus ką atlikti ir kaip atlikti ( Jakštaitė – Talijūnienė, 1999).

N. T. Katzenback ir A. Smith (1993) aprašė darbo grupių ir komandų skirtumus ( žr. 4 lentelė).

4 lentelė

#### Darbo grupių ir komandų skirtumai

Darbo grupė	Komanda
Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus.
Grupės laimėjimai – dažnai individualaus darbo vaisius.	Komandos darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas.
Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Grupės darbe egzistuoja akivaizdi individuali atsakomybė.	Komandos darbe yra akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį.
Grupės susirinkimai trumpi ir neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių problemų.
Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, nusprendžia, kam nors paveda atlikti darbus.	Susitikimuose komanda diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu padaro kas reikia. Kiekvienas prisiima rolę pagal pomėgius ir sugebėjimus.
Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą: įvairias nerašytas elgesio taisykles.
Grupės struktūra pateikta, ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.

Šaltinis: Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, p, 13 – 14.

Grupės ir komandos skirtumus išanalizavo, S. P. Robbins (2006). Jo manymu, grupę galima apibrėžti kaip du ar daugiau tarpusavyje sąveikaujančius ir priklausomus vienas nuo kito žmones, kurie susibūrė tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus. Darbo grupė (komanda) – tai grupė, kurioje žmonės pirmiausia sąveikauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas – padėti vienas kitam vykdyti savos srities užduotis. Darbo grupėms nėra reikalo ar galimybių užsiimti kolektyviniu darbu, reikalaujančiu bendrų pastangų. Taigi grupių veiklos

rezultatas yra paprasčiausia visų grupės narių individualių indėlių suma. Čia nėra tos pozityvios sinergijos, sukuriančios bendrąjį veiklos rezultatą, kuris didesnis nei visų narių indėlių suma. Darbo komanda, dėdama koordinuojamas pastangas, sukuria pozityvią sinergiją. Individualios komandos narių pastangos duoda rezultatą, kuris yra didesnis nei jų individualių indėlių suma.

T. Tamošiūnas (1999) susistemino bei pateikė komandos ir grupės skirtumus.

*Grūpei būdinga:*

- Vienintelis ir aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas.
- Kiekvienas atsako tik už save.
- Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų.
- Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus.
- Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės.

*Komandai būdinga:*

- Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai.
- Kiekvienas komandos narys atsako ir už save, ir už visą komandą.
- Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų.
- Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
- Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.

Mokslininkai išskyrė, kas yra būdinga komandai: komandos narių rolių, funkcijų pasiskirstymas; aiškios elgesio normos grupėje; išplėtoti bendravimo būdai; tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas. Tad komandos gali efektyviai dirbti bet kuriomis sąlygomis (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Komandos ir grupės skirtumus, B.R. Jewell (2002) apibūdina, pagal komandinio darbo rodiklius:

- *Tikslai.* Grupės tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus. Komanda turi specifinius, ir aiškiai numatytus tikslus, kurie vienija komandą.
- *Pasiekimai.* Grupiniai pasiekimai – dažniausiai individualaus darbo vaisius. Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.
- *Atsakomybė.* Grupės narys atsakingas tik už savo darbo rezultatus. Komandos darbe yra akivaizdi individuali ir komandinė atsakomybė.
- *Lyderiavimas.* Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo rezultatus. Lyderiavimo atsakomybė yra pasidalyta tarp visų komandos narių.
- *Vertinimas ir atlyginimas.* Grupėje vertinamas ir atlyginamas individualus darbas. Komandoje yra vertinamas ir atlyginamas komandinis darbas, taip pat yra vertinamas

ir individualios pastangos, atliekant bendrą komandinę užduotį.

- *Motyvacija.* Grupės motyvacija fragmentiška ir segmentiška. Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija vykdant komandinius tikslus, nes individualūs tikslai ir poreikiai atitinka komandinius tikslus.
- *Tarpasmeniniai santykiai.* Grupėje tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami. Komandoje tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu.
- *Sprendimų priėmimas.* Grupėje sprendimus paprastai priima vadovas ir paveda kam nors atlikti darbus. Komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso pagalba. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupinėje veikloje.

Išanalizavus literatūrą galima teigti, kad vien gera atmosfera ir puikus bendravimas – tai dar nėra komandinis darbas. Komandą nuo grupės skiria tai, kad komandos nariai užsiima panašia veikla ir siekia to paties tikslo. Grupėje žmonės dažniausiai dirba greta, bet nesitaria ir nederina savo veiksmų. Tuo tarpu komandose ne vien dalinasi informacija ir pataria vienas kitam, jie drauge planuoja, dirba ir įgyvendina planus. Komandoje būdingas užduočių pasiskirstymas, geras jų atlikimas ir kiekvieno komandos nario atsakomybė už visą rezultatą. Kalbant apie komandinio darbo ir grupinio darbo skirtumus ypač akcentuotinas lyderio vaidmuo. Komandoje lyderis nesistengia visa laiką vadovauti, lyderiai komandose gali keistis.

### 1.3. Komandos formavimo prielaidos organizacijoje

Komanda savaime nesusidaro – jai suburti ir suformuoti reikia žinių ir pastangų, todėl labai svarbu paanalizuoti komandų formavimosi galimybes. Dažniausiai komandų formavimosi prielaidos glūdi žmogaus psichologijoje. Apžvelgus teorinius šaltinius galima išskirti keletą veiksnių, lemiančių žmonių siekį priklausyti komandoms (Robbins, 2006):

- *Saugumas*. Susijungę į grupę žmonės jaučiasi saugesni ir stipresni. Žmonės grupėje linkę daugiau pasitikėti savimi bei tampa atsparesni grėsmėms.
- *Savęs vertinimas ir statusas*. Grupė suteikia žmogui savo vertės jausmą.
- *Socialiniai poreikiai*. Grupė patenkina socialinį žmogaus poreikį bendrauti.
- *Galimybės*. Tai, ko negali pasiekti vienas žmogus, dažnai tampa pasiekiamu grupei.
- *Tikslo siekimas*. Atskiri žmonės, darydami tai, ką sugeba geriausiai, gali „sujungti“ bendram tikslui savo gebėjimus ir įgūdžius bei pasiekti kokybiškai naują tikslą.

*Komanda paprastai pradeda kurti apsibrėžus būsimo darbo sritį, tikslus ir uždavinius* (Lukauskaitė, 1999). Laikui bėgant, *grupės nariai nustato tam tikras normas*, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai komandoje (Stoner, Freeman 2006).

Formuojant komandą, anot E. Smilgos, A. Boso (1999), *jos kūrime dalyvauja visi komandos nariai. Komandos formavimo procesas gali būti ilgas, dažnai sugrįžtant į ankstesnius etapus*, norint pašalinti iškylančias įvairiuose etapuose psichologines problemas.

J. Ross (2002) manymu, formuojant komandas organizacijoje reikia skirti dėmesį šiems komandų formavimo klausimams: komandos sampratos bei reikšmės sustiprinimui; darbo organizavimo ypatumų analizei; darbo kontrolės mechanizmui įsisavinti; komandinės atsakomybės jausmo analizei; komandų formavimo etapams įsisavinti; grupinio darbo praktiniams įgūdžiams tobulinti; užduočių pasiskirstymui komandose.

Komanda turėtų būti nei per didelė, nei per maža. Jei komanda per maža, ji nepajėgs efektyviai dirbti, jei per didelė, kyla pavojus, kad žmonės neprisiims atsakomybės. Be profesinių įgūdžių, komandos nariams būtini ir bendradarbiavimo įgūdžiai (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

*Komandos formavimo strategijos skiriasi priklausomai nuo tokių veiksnių: grupės dydis, koks tikslas, hierarchinis lygmuo organizacijoje, sudėties stabilumas ir tipas* (laikina ar ilgalaikė).

*Formuojant laikinas komandas*, sudėtis nuolatos keičiasi. Tokios komandos nariai paprastai parenkami pagal jų turimas žinias, patirtį ar statusą organizacijoje. *Mažų ilgalaikių komandų* (iki 10-12 žmonių) funkcionavimui didelės *įtakos turi narių tarpusavio santykiai*. Tokios komandos darbą stipriai veikia narių kaita ir psichologinio klimato svyravimai. Vadovaujant ilgalaikiai komandai, būtina atsižvelgti į nusistovėjusius santykius ir neoficialią hierarchiją. Tokios komandos geriau atlieka aiškiai apibrėžtas užduotis, nenoriai priima valdymo strategijos naujoves (Šulgienė,

2005). Taigi, dėl grupės (komandos) narių skaičiaus yra skirtingų nuomonių, tačiau dėl 4 – 6 žmonių grupės grupės visi vieningai sutaria ( Seilius, 1999).

Grupė kartu dirbančių, nuomonėmis besikeičiančių ir bendrais išgyvenimais besidalijančių žmonių per tam tikrą laiką sukuria kintančią istoriją, komanda kuriasi, tobulėja. Šis procesas nevyksta pagal pageidavimą, o kaip teigia sistemingi moksliniai tyrimai turi praeiti tam tikras vystymosi fazes (Lessel, 2007). Daugelis autorių (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Smilga, Bosas, 1999; Šalkauskienė, 2006) mano, kad kiekviena komanda patiria analogiškas grupės formavimosi stadijas (žr. 2 paveikslas 2 priedas).

V. Obrazcovas (2006); O. Virkutyte (2002), išdėstė penkis besiformuojančios komandos etapus:

*1 etapas: Formavimas.* Formuojant komandas darbas pradedamas nuo dalyvių grupės organizavimo. Šio etapo metu grupės nariai keičiasi informacija vieni apie kitus, stengiasi išsiaiškinti grupės sudarymo tikslą ir savo vietą joje. Šiame etape svarbu išsirinkti stiprų lyderį, kuris gali ir nori vadovauti komandai.

*2 etapas: Konfliktas.* Šiame etape gali išryškėti komandos narių skirtumai, jie gali kovoti dėl lyderiavimo bei vaidmens komandoje. Tarp grupės narių gali atsirasti įtampa, komanda gali suskilti į pogrupius. Autorius siūlo konflikto negesinti dirbtinai, leisti susiformuoti pogrupiams, bet užtikrinti nors minimalų tarpusavio bendravimą. Prisiminti grupės normas ir taisykles.

*3 etapas: Susitelkimas.* Šio etapo metu grupės nariai sukuria savo taisykles ir sutinka su savo vaidmeniu grupėje. Atsiranda grupės struktūra ir nustatomos veiksmų procedūros. Bendravimas, žemas emocijų lygis, tikslinga veikla – tai ir yra bendra gerai dirbančios grupės charakteristika. Grupė tampa komanda, kuri efektyviai vykdo iškeltus uždavinius. Komandos nariai jaučia, kad dirba vieningai.

*4 etapas: Neveiklumas.* Komandos nariai mano, kad jau išsprendė visus nesutarimus. Šiame etape komanda, dar nėra išnaudojusi viso savo potencialo, todėl iškyla galimybė daryti klaidas, pakliūti į grupinio mąstymo pasalą.

*5 etapas: Permainos.* Šiuo etapu vėl formuojasi komanda. Gali pasikartoti, kai kurie komandos kūrimosi etapai, tačiau tai vyksta daug sparčiau. Komandos nariai aptaria savo nesutarimus, užuot tarpusavyje konkuravę; aktyviai sprendžia problemas; bendravimas laisvas ir atviras; vyksta diskusijos.

Mokslininkai (Stoner, Freeman, 2006; Savanavičienė, Šilingienė, 2005; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Lessel, 2007) pateikia, nedidelės grupės vystymosi etapus: *formavimasis* (aklimatizacijos ir orientacijos laikotarpis), *audra* (konfliktai, vyksta pasipriešinimas taisyklėms), *normalizavimasis* (atsiranda vienybė, nustatomi bendri tikslai, taisyklės), *veikla* ( grupė dirba kaip komanda, savo pastangas gali sutelkti užduoties užbaigimui), *užbaigimas* ( grupė užbaigia savo užduotį). Nevisoms grupėms griežtai priskirtini šie rėmai, tačiau daugeliu atveju šie rėmai gali paaiškinti, kodėl



grupės patiria sunkumų ( Vijeikienė, Vijeikis , 2000).

T. Tamošiūnas (1999); B. Neverauskas ir kt. (2005), išskyrė šiuos grupės raidos etapus: *kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos*. Autorių teigimu, tik ketvirtojo lygmens pakopą pasiekusią grupę, galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe. Formuojant grupes neišvengiama problemų. T. Tamošiūno (1999) manymu ne visos, net ilgai gyvuojančios grupės sulaukia brandos. Neretai grupė lieka trečioje pakopoje, arba nusirita į antrąją pakopą. Tai gali lemti įvairios priežastys: pati grupė, darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs lyderiai.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad visos komandos organizacijose patiria panašias formavimosi stadijas. Skiriasi tik komandos formavimo schemas, tačiau jų turinys panašus. Todėl žmonių grupė organizacijoje gali pradėti dirbti, kaip komanda tik pasiekusi aukščiausią brandos lygį.

Dauguma mokslininkų mano, kad pirmas žingsnis sudarant, suformuojant puikią komandą yra reikiamų žmonių parinkimas. A. Sakalas (2000); A. Seilius (1999) ir kt., B. Neverauskas ir kt. (2005) teigia, kad *labai svarbus komandos formavimui įvairių vaidmenų darbuotojų pasirinkimas komandoje*. Todėl jie siūlo komandos formavimą pradėti nuo vaidmenų paskirstymo. Anot L. Šalkauskienės (2006), jei pagrindiniai vaidmenys komandoje nėra aiškūs, tai reiškia, kad žmoniškieji resursai panaudojami ne pačiu efektyviausiu būdu. Mokslininkai pateikia, skirtumą tarp funkcinų vaidmenų ir komandinių vaidmenų. *Funkciniai vaidmenys*, tai pareigos nustatytos pareigybinėse instrukcijose ( įgūdžiai, gabumai, patirtis). *Komandinis vaidmuo*, tai vaidmuo, kurį mes prisiimame, išreikšdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis ( Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Daugelis mokslininkų J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001); Vijeikienė, Vijeikis (2000); O. Virkutyte (2002) ir kt. išsamiai apibūdina komandos narių vaidmenis. V. Obrazcovas (2006) pažymi, kad komandos nariai privalo atlikti ne tik jiems skirtus funkcinis vaidmenis. Autorius mano, kad komandos narys gali būti:

- *Generatorius*: žmogus, kuris siūlo naujas idėjas ir teikia siūlymus. Tai nekantrus, aštriamintis, degantis noru siūlyti kažką naujo ir kiek kitaip.
- *Suteikiantis formą*: žmogus, konkretizuojantis generatoriaus siūlomas idėjas, suteikiantis konkrečią formą ir turinį.
- *Vertintojas*: idėja bus skatinama ar gesinama jo realaus požiūrio į gyvenimą dėka.
- *Tyrinėtojas- koordinatorius*: asmuo, išaiškinantis ir patvirtinantis ryšį tarp idėjų bei pasiūlymų, dažnai ieškantis galimybių iš išorės palaikyti komandą.
- *Kompanijos darbuotojas*: žmogus pasiaukojančiai dirbantis komandos labui.
- *Pirmininkas*: vadovauja komandai ir jos nariams.

- *Vykdytojas (prižiūrėtojas)*: žmogus, sekantis, kad užduotys būtų atliktos laiku.

R.M. Belbin (1993) nurodo devynis komandos vaidmenis, jo nuomone idealią komandą turi sudaryti visi devyni darbuotojų tipai. G. Šumskas (2005) pateikia, M. Belbino komandos narių vaidmenų stiprybes ir silpnybes (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

**R.M. Belbino komandos vaidmenų schema**

<i>Vaidmuo komandoje</i>		<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
Į veiksmus orientuoti vaidmenys	Formuotojas	- priima iššūkius, dinamiškas, spaudžiantis; - užsidegimu ir ryžtu gali įveikti kliūtis.	- linkęs provokuoti; - žeidžia žmonių jausmus.
	Įgyvendintojas	- disciplinuotas, patikimas, susikoncentravęs, dirba efektyviai; - įgyvendina idėjas.	- neapsisprendęs; - pavėluotai reaguoja į naujas galimybes.
	Baigiantis darbus	- priima iššūkius, trokšta veikti; - ieško ir randa klaidas; - įvykdo laiku.	- linkęs perdėtai nerimauti; - linkęs visus darbus atlikti pats.
Į žmones orientuoti vaidmenys	Koordinatorius	- brandus, pasitikintis savimi, geras vadovas; - išryškina tikslus, gerai vadovauja, ir perduoda darbus kitiems.	- linkęs manipuliuoti kitais. - visus darbus užkrauna kitiems.
	Komandos darbuotojas	- bendradarbiaujantis, perspektyvus ir diplomatiškas; - klauso, bendradarbiauja, vengia tarpusavio nesutarimų.	- savarankiškai sunkiai apsisprendžia kritinėse situacijose.
	Galimybių tyrėjas	- ekstravertiškas, komunikabilus, entuziastingas; - tiria galimybes; - užmezga ryšius.	- per daug optimistiškas. - greitai praranda entuziazmą.
Analitiniai vaidmenys	„Augalas“	- kūrybingas, novatorius, netradiciškas; - sprendžia sudėtingas problemas.	- trūksta lankstumo efektyviai bendrauti.
	Stebėtojas ir vertintojas	- blaiviai ir strategiškai mąsto; - mato visas galimybes; - vertina labai tiksliai.	- trūksta užsidegimo ir entuziazmo.
	Specialistas	- savarankiškas, atsidaavęs; - turi ypač retų žinių ir gebėjimų.	- veikia labai siauroje srityje; - remiasi techninėmis detalėmis.

Šaltinis: Šumskas G. (2005). Komandinis darbas veiklos kokybės diagnostika. *Marketingo vadyba*, 9. p, 4.

Komandose ne visada dirba žmonės, kurie atitinka kurį nors komandos nario vaidmenį, tačiau gali būti, kad vienas žmogus atitiks dviejų ar trijų vaidmenų charakteristikas. Labai svarbu, kad formuojant komandas, nebūtų du vienodi vaidmenys, nes galima susidurti su sunkumais, konfliktais, kurie gali stabdyti komandos darbą.

L. Šimanskienė (2004), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) pateikia, Woodcock, Francis (1998) komandos formavimo sunkumus bei kliūtis:

- *Netikęs vadovas* – prastas specialistas, nevykęs organizatorius ar ydinga asmenybė.

*Geras vadovas rūpinasi visais spęstinais reikalais, rodo asmeninį pavyzdį.*

- *Nepakankama darbuotojų kvalifikacija.* Būtina derinti profesines ir asmenybės savybės, nes jų lydinys leidžia sėkmingai veikti.
- *Nekonstruktyvus klimatas* – žmonės slepia savo pažiūras ir požiūrius, mieliau nori būti „patogiais“, nei natūraliais. Teigiamo klimato požymis – komandos narių ištikimybė jos uždaviniams.
- *Migloti tikslai.* Efektyvi komanda leidžia kiekvienam žmogui patenkinti asmeninius interesus ir taip prisidėti prie kolektyvinių tikslų realizacijos.
- *Žemi darbo rezultatai.* Kartais komandoje nepakanka atkaklumo uždaviniams išspręsti, rezultatai prasti, nors visi kompetentingi. Laimėjimai pripažįstami ir skatinami. Skatinama nebūtinai pinigais; kai kam svarbus pripažinimas
- *Neefektyvūs darbo metodai.* Optimalūs darbo metodai, efektyvūs sprendimai būtini kiekvienai komandai.
- *Atvirumo stygius ir konfrontacija.* Kartais laisvas sprendimų ir komentarų srautas pakeičiamas mandagiu slegiančiu klimatu, stabdomas atvirumas. Pozityvaus konflikto rezultatas – atvirumas, įtampos atoslūgis, santykių normalizavimasis ar pajėgumas ir pasitikėjimo didėjimas. Nepasitikėjimą ir priešišumą skatina neigiamūs konfliktai.
- *Nebrandūs bendradarbiai.* Geras darbuotojas yra energingas, susitvarko su savo emocijomis, pasirengęs atvirai dėstyti nuomonę, ją gali pakeisti, paveiktas argumentų, o ne jėgos, puikiai dėsto savo požiūrį, linkęs į aktyvų gyvenimą. Nebrandūs darbuotojai pasyvūs, siekia pastovumo, stabilumo, vengia naujovių.
- *Nepakankamas novatoriškumas ir kūryba.* Naši komanda kuria ir įgyvendina kūrybines idėjas, naujoves. Nuobodūs beprasmių veiksmų, užduočių kartojimas kelia nusivylimą, slopina gyvybingumą, entuziazmą ir kūrybą, stiprėja pasipriešinimas pokyčiams.
- *Nekonstruktyvūs santykiai su kitais kolektyvais.* Dirbant būtina bendradarbiauti su kitais kolektyvais. Lyderis – pagrindinė figūra, santykiaujant su kitais kolektyvais. Jis gali daug nuveikti, kad pašalintų priešišumą, kad užsimegztų bendradarbiavimas.
- *Nevienodas elgesys su visais pavaldiniais.* Su savo pavaldiniais vadovas privalo elgtis vienodai, turi būti pavyzdys.

Formuojant komandą, ypač svarbus vaidmuo tenka vadovui, kuris turi: turėti aiškius veiklos tikslus ir vertinimo kriterijus, orientuotis į aukštus veiklos rodiklius, skatinti organizacijos plėtrą, pažinti ir pripažinti komandos narius, taikyti lanksčią elgesio taktiką, rodyti asmeninį pavyzdį, palaikyti palankų psichologinį klimatą (Smilga, Bosas 1999).

Mokslininkai komandų formavimui organizacijose pabrėžia lyderiavimo komandose vertę. Tačiau lyderiai daugiau pasieks kūrybiškumo ir našumo, pašalinę iš savo organizacijų

autoritarinį aspektą, visi komandoje turi būti partneriais (Stoner, Freeman, 2006).

Galima pastebėti, kad komandos formavimas – tai ilgas ir sudėtingas procesas, susidedantis iš daugelio komponentų. Kad komanda veiktų darniai ir koordinuotai, jai būtinas aiškus tikslas, protingas vadovavimas, parama ir pripažinimas. Žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tada, kai ji yra pasiekusi aukščiausią išsivystymo lygį.

#### 1.4. Komandinio darbo efektyvumas ir jį lemiantys veiksniai

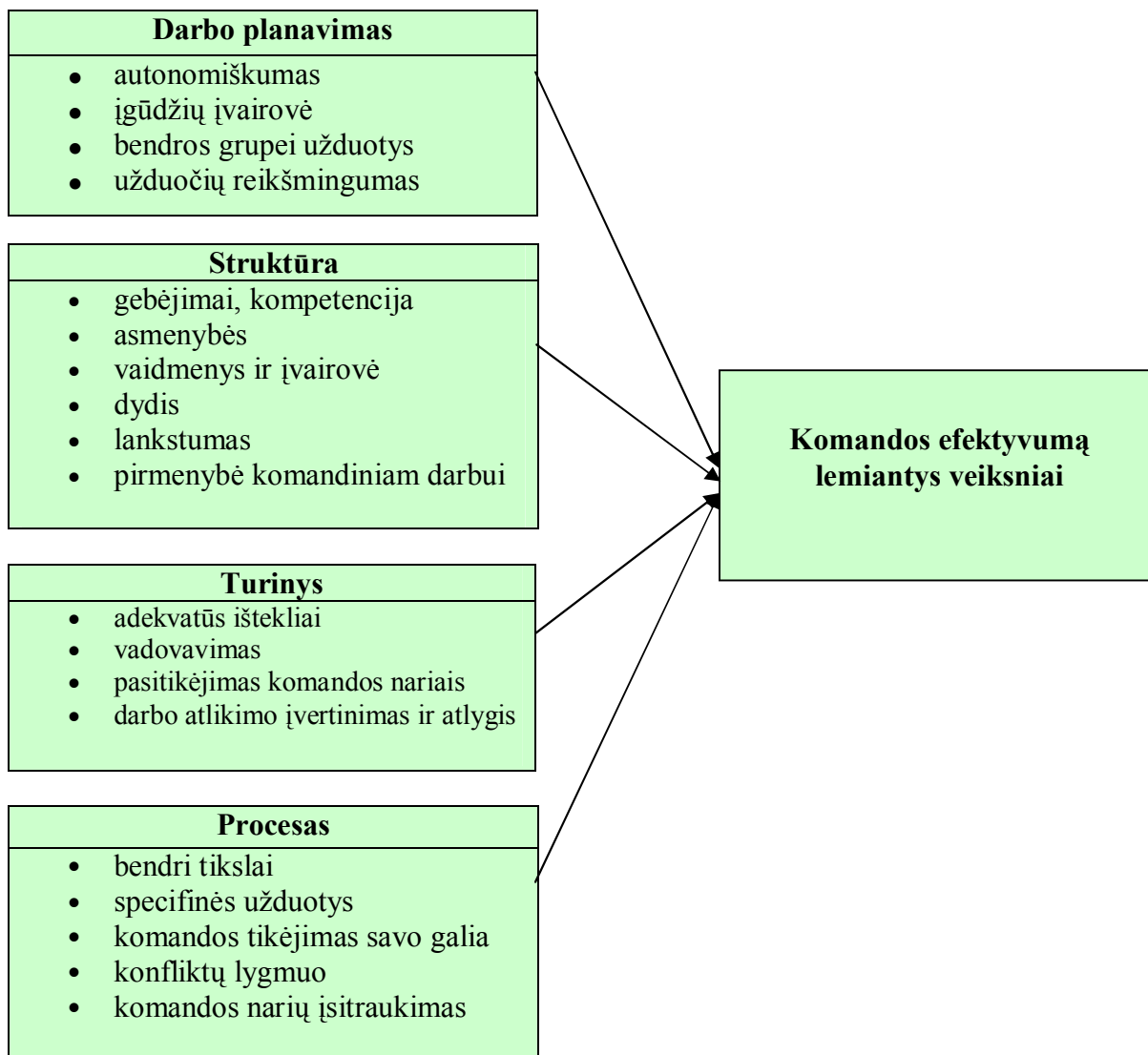
Savo darbuose mokslininkai nagrinėja komandos efektyvumo veiksnius, kurie turi įtakos sėkmingai komandos veiklai (Jakštaitė – Taliūnienė, 1999; G.A. Cole 1988; Stoner, Freeman, 2006; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Robbins, 2006 ir kt.; Savanavičienė, Šilingienė, 2005). Autoriai mano, kad komanda dirbtų sėkmingai, turi būti aiškus tikslas, normos, narystė, statusas, bendravimas, įtaka, palankus psichologinis mikroklimatas, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, tinkamas vadovas ir pan. Jie taip pat pažymi mokymo ir mokymosi dirbti komandose reikšmę.

R. Mendelsohn (1998) teigimu, *komanda efektyviai dirbs, kai turės visus esminius elementus*: komandos vadovą – lyderį, norą pirmauti, discipliną komandoje. R. Heller (2000) išvardina visoms gerai dirbančioms *komandoms bendrus bruožus*: stiprus ir veiklus vadovas, tikslūs uždaviniai, kompetentingi sprendimai, sugebėjimas greitai į juos reaguoti, laisvas bendravimas, pakankama kvalifikacija užduočiai įgyvendinti, aiškūs galutiniai tikslai, o svarbiausia – reikiama pusiausvyra tarp žmonių, pasirengusių dirbti bendram grupės labui.

*Efektyvi komanda formuojama* rimtai ir nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedęs prie bendro tikslo (Aleksandravičienė, 2004). Efektyvią komandą, anot B. Neverausko ir kt. (2005), *sudaro žmonių grupė* turinti panašių siekių, bet kartu ir skirtingų papildančių vienas kitą. Labai dažnai komandos veiklos efektyvumą nulemia komandos narių *darnus vaidmenų pasiskirstymas, sąveika, pasitikėjimas, sutelktumas* (Kučinskienė, Kučinskas, 2005). A. Seilius (1998) pažymi, kad *darbo pasidalijimas ir specializacija komandose žymiai padidina darbo efektyvumą*.

Anot I. Aleksandravičienės (2004), komandos efektyvumas vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje. Dauguma mokslininkų studijavo komandas, ieškodami savybių, kurios padarė jas sėkmingomis, efektyviai dirbančiomis. Larson ir LaFasto (1989) stebėjo gerai dirbančias grupes, tokias kaip futbolo komandą bei širdies persodinimo komandą ir atrado aštuonias savybes, kurios visada pasižymėdavo sėkmingai dirbančiose komandose. Jis išvardino šias pagrindines savybes: *aiškiai keliamas tikslas, rezultatų varomoji jėga, kompetentingi komandos nariai, vieningas įsipareigojimas, bendradarbiavimo atmosfera, pranašumo lygis, išorinė parama, principinis vadovavimas*.

Robbins (2003) išdėstė sąrašą svarbiausių *veiksnių lemiančių komandos darbo efektyvumą* ( Žr. 3 paveiksle):



**3 pav.** Komandos efektyvumą įtakojantys veiksniai

Šaltinis: Robbins S. (2006) . *Organizacinės elgsenos pagrindai*.

Vilnius: Poligrafija ir informatika, p. 138.

E. Smilga ir A. Bosas (1999) siūlo nustatyti komandos efektyvumą palyginus kiekybinius ir kokybinius veiksnius ( žr. 6 lentelė 3 priedas). P. Jucevičienė (1996) siūlo efektyvios komandos modelį:

1. Komanda gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius, akcentuoja narių tarpusavio priklausomybę, skatina kiekvieną narį gerai įvykdyti savo įsipareigojimus.
2. Komandos nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus.
3. Komandoje aiškiai paskirstytas dalyvavimas ir vadovavimas, visi pripažįsta savo vaidmenis ir elgesio normas.
4. Konkretūs sprendimai komandoje priimami lanksčiai, atitinka situacijos reikalavimus.
5. Komandos poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti, kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais.
6. Skatinami konfliktai, kylantys iš netapačių idėjų ir nuomonių. Prieštaravimai

skatina geriau dirbti, gerina priimamų sprendimų kokybę ir kūrybiškumą.

7. Komandos priklausomybė yra ryškiai išreikšta. Ji pagrįsta narių tarpusavio draugiškumu, supratimu, parama ir pasitikėjimu. Skatinamos komandos normos, palaikančios individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus.

8. Problemų sprendimo efektyvumas yra aukšto lygio. Komanda naudoja veiklos metodus, leidžiančius nujaušti potencialias problemas ir priimti sprendimus, apsaugančius nuo šių problemų pakartotinio iškilimo.

9. Didelis komandos narių tarpusavio įtakos efektyvumas.

Autoriai ( Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Sakalas, 2003; Seilius, 2000 ir kt.) savo darbuose nagrinėja efektyvumo veiksnius, kurie įtakoja komandos veiklą. 7 lentelėje pateiktos kai kurių mokslininkų įvardintos efektyvaus komandinio darbo sąlygos.

7 lentelė

### Veiksniai, užtikrinantys komandos darbo efektyvumą

Smilga, Bosas (1999)	Vijeikienė, Vijeikis (2000)	Barvydienė, Kasiulis (2001)	Seilius (2000), Sakalas (2003)
Komandos narių lūkesčiai, susiję su vaidmenimis	Palanki aplinka	Aiškūs problemos supratimas	Aiškūs tikslas
Tiksiai	Ypatinga užduotis, kuri vienija komandą	Tiesiogiai su veikla susijusi diskusija	Aiškiai apibrėžtos komandos įgaliojimai ir veiklos sritys
Sprendimų priėmimas	Komandos problemų sprendimas	Problemų išsklaidymas ir paskirstymas kiekvienam nariui	Optimalus komandos dydis
Komunikacijos modelis	Kvalifikacija ir aiškūs atliekamų vaidmenų suvokimas	Mokymas ir mokymasis dirbti kartu	Tinkama komandos sudėtis
Lyderio pozicijos	Komandų apdovanojimas	Komandos narių nuomonės išklausa prieš galutinį sprendimą	Tinkamas komandos vadovas
Tarpasmeniniai santykiai bei normos	Sutelktumas		Grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodų taikymas

Šaltinis: Šalkauskienė, L. (2006). Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijos vadyboje: Efektyvios komandos formavimo ypatumai. *Mokslas ir edukaciniai procesai*. Šiaulių universitetas. p. 62 – 77.

Labai svarbus komandos efektyvumo rodiklis yra *komandos sutelktumas*. Kaip teigia J.A.F., Stoner, R.E. Freeman (2006), kuo daugiau sutelkta grupė, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausomi jai, - tuo jos įtaka didesnė. Tokiose komandose įtampa ir priešiškus yra reti reiškiniai, tolygiau dirba ir pasiekia geresnių rezultatų. Autoriai mano, kad *komandų sutelktumui svarbiausia pasitikėjimas*. Grupės sutelktumą gali padidinti konfliktai su pašaliniais asmenimis ar kitomis komandomis. Tačiau narystė komandoje gali prarasti savo patrauklumą, jei nauji nariai jaučia, kad komanda kelia nerealius, neracionalius reikalavimus, ar kai kurie komandos nariai per dažnai dominuoja arba kai egzistuoja varžybos tarp komandos narių ( Gordon, 2001).

Dauguma mokslininkų mano, kad labai svarbus efektyvios komandos veiksnys yra *bendravimo kokybė*. T. Pranys (2006) teigia, kad ypatingą dėmesį reikia skirti *bendravimui*. Kadangi draugiškas bendravimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Komandos nariai turi mokėti klausyti ir teisingai perteikti savo mintis bei informaciją.

Tačiau kartais darbą komandoje apsunkina asmenys nemokantys bendrauti. V. Baršauskienė, B. Januliavičienė – Ivaškevičienė (2005) išskiria, dažniausiai pasitaikančius elgesio ypatumus, kliudančius sėkmingam darbui komandoje: noras dominuoti komandoje, šnekėti pernelyg daug, pasyvumas stebint komandos darbą, noras suasmeninti komentarus, nesugebėjimas klausytis ir išgirsti kitų nuomonę, nesugebėjimas „pasivyti“ sprendžiamos problemos. Toliau autorės teigia, kad pastebėję kitų žmonių šias ypatybes, reikėtų skirti laiko ir pastangų padėti problemiškiems komandos asmenims. Tuomet darbas komandoje ilgainiui taps spartesnis ir malonesnis. Komandoje yra galimybė keistis informacija, ją atnaujinti ir pasinaudoti. Anot T. Pranio (2006), efektyvus darbas galės vykti tik tuomet, kai komanda disponuos visa darbui tinkama informacija, o komandos nariai dalysis turima informacija.

G. Jakubauskas (2003) apibūdina, kaip vyksta *bendravimas efektyviai dirbančiose komandose*: vyrauja neformali atmosfera darbo vietoje; diskusijose dalyvauja kiekvienas komandos narys ir gali aptarti darbinus reikalus; visi komandos nariai gerai supranta tikslą; moka išklausti kitų nuomonę, komandoje kilę konfliktai – neignoruojami, o sprendžiami; komandos nariai atvirai ir laisvai reiškia mintis apie problemą ir jos sprendimo būdą.

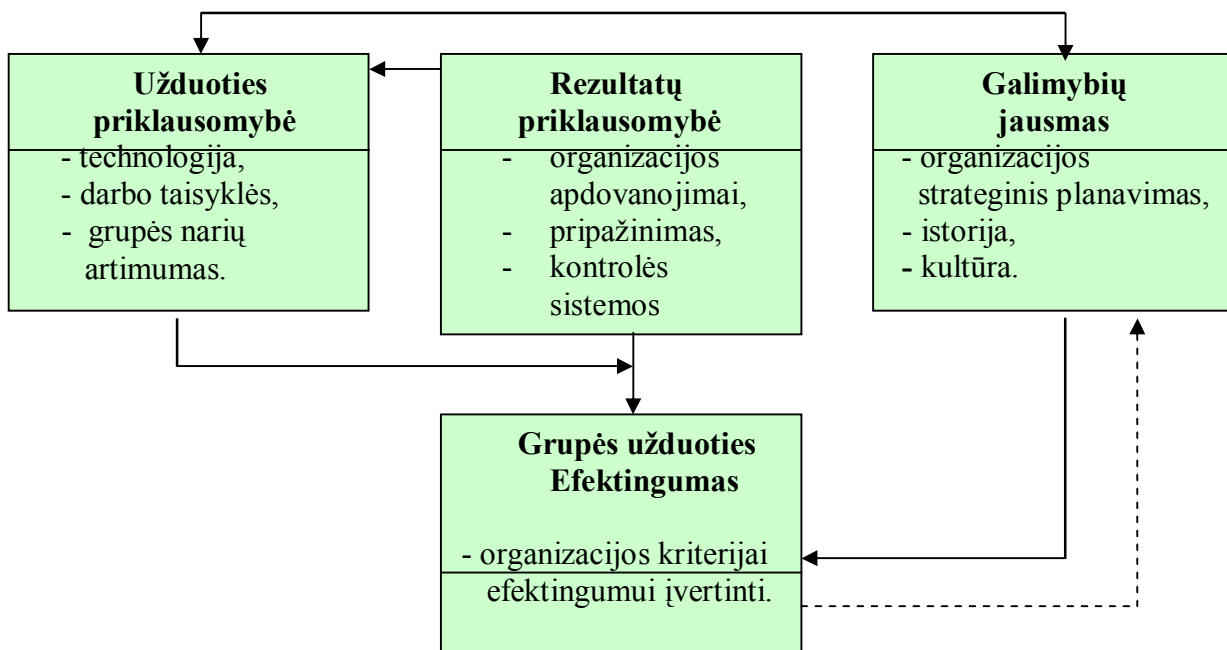
Efektyviai dirbančiose komandose akcentuojamas komandos narių *bendradarbiavimas*. Norint tinkamai panaudoti komandos potencialą efektyviam darbui, reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą (Šalkauskienė, 2006). Joseph H. Boyett, Jimmie T. Boyett (2000) teigia, kad tradicinėje organizacijoje žmonės dirbdami komandose neišeina iš savo tarnybinių pareigų rėmų dėl to, kad padėtų kitiems, nes turi skirtingus tikslus, dažnai nesveikai konkuruoja. *Efektyviai dirbančiose organizacijose, žmonės padeda vienas kitam, nelaukdami įsakymų padėti, net kai užduoties neįeina į jų pareigas, kadangi komandos nariai gerai supranta, organizacijos tikslus.*

Kaip teigia S. Butkus (1996), ypač efektyvus įvairių specialistų *kolektyvinis darbas* vienu metu. Dirbant kartu, nuolat keičiantis nuomonėmis, susidaro labai geros galimybės žmogaus *kūrybinėms* galioms pasireikšti ir sukurti kokybiškai naują informacijos visumą. Grupinis darbas turi didelę skatinamąją reikšmę, nes visi komandos dalyviai pasijunta sprendimo autoriais ir stengiasi dirbti aktyviau nei priimdami vadovų primestą sprendimą.

Komandos efektyviam darbui svarbūs bendrų *tikslų kūrimas*. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman (2006) nurodo, Gregory Shea ir Richardo Guzzo grupės efektingumo veiksniai: užduoties priklausomybė, galimybių jausmas ir rezultatų priklausomybė. Užduoties priklausomybė – grupės narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja grupės darbas. Aukštas



priklausomybės laipsnis padidina grupės galimybių jausmą – visos grupės tikėjimą, kad ji gali dirbti efektyviai. *Rezultatų priklausomybė* yra laipsnis, kurio grupės darbo rezultatus jaučia visi komandos nariai. (žr. 4 paveiksle ).



**4 pav.** Darbo grupės efektyvumo veiksniai

Šaltinis: Stoner, J.A.F., Freeman, R. E. ir kt. (2006). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika. p. 501.

Daugelis mokslininkų kurie nagrinėjo komandinį darbą, *akcentuojama komandos vadovo, lyderio svarba efektyviam darbui*. Pasak R. Mendelshon (1998), komanda efektyviai dirbs, kai turės komandos vadovą – lyderį. Anot A. Seiliaus (2004), darnios komandos sėkmė priklauso nuo vadovo sugebėjimo jai vadovauti. Efektyviai dirbančioje komandoje lyderis sugeba taip vadovauti komandai, kad joje aktyviai dalyvauja kiekvienas narys. Lyderis paskirsto užduotis komandos nariams, stebi, kad komandos nariai gautų išsamią informaciją, sugeba formuoti komandoje palankų klimatą (V. Baršauskienė, B. Januliavičienė – Ivaškevičienė 2005). *Komandos efektyvumas priklauso nuo vadovo požiūrio į komandinį darbą*. K. Lukauskaitė (2000) pabrėžia, kad bendros vadovo nuostatos valdant komandą yra išeties taškas. Ji mano, kad efektyviai dirbančiose komandose svarbūs bruožai: *pasitikėjimas, autentiškumas, atvirumas ir tarpusavio palaikymas, galios sulyginimas*. *Valdant komandą darbuotojams daug svarbiau ne tai ką vadovas šneka, o tai, ką jis daro*. Pagrindinis vadovo uždavinys yra suburti grupę iki efektyviai veikiančios komandos ir pasiekti tikslą (Vveindhardt, Beniušienė 2006).

Efektyviam komandiniam darbui nemažai reikšmės turi *palaikanti aplinka*, tokią aplinką kuria vadovas. Vadovas išskiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjimą komandos narių sugebėjimais (Vijeikis, Vijeikienė, 2000). P. Jucevičienės (1996) teigimu, vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Vadovas norėdamas sėkmingai vadovauti turi pasitikėti savimi,

mokėti panaudoti įgytas žinias, turėti tvirtus vadovavimo įgūdžius ir svarbiausiai *pats turėtų palaikyti komandinio darbo idėjas*. Geras vadovas analizuoja veiklą, nekritikuodamas konkrečių asmenų, noriai palaiko savo žmonių asmeninį augimą, jų individualų tobulėjimą, formuoja sveikus tarpusavio santykius komandoje, net konfliktus panaudoja konstruktyviems tikslams įgyvendinti, skatina protingai, leistinais rizikuojančius darbuotojus (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Anot J. Vijeikio, B. Vijeikienės (2000), *svarbus vadovybės ir komandos narių bendradarbiavimas*. Mokslininkai mano, kad *lyderiai gali daugiau atskleisti igimto kūrybiškumo ir našumo, pašalinę iš organizacijų autoritarinį aspektą* ir pasikliaudami tokiomis kontroliuojančiomis jėgomis kaip įsipareigojimas ir natūralus lyderiavimas (Stoner, Freeman, 2006).

Anot S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), kuo geriau vadovas supranta, kas yra komanda ir kokie galimi jos veiklos efektyvumo kriterijai, tuo didesnė tikimybė, kad jis sugebės padidinti visos organizacijos rezultatyvumą.

Taigi galima teigti, kad komandos efektyvumas didžiąja dalimi priklauso nuo vadovo sugebėjimo įvykdyti užduotis ir palaikyti efektyvius dalykinius narių santykius, o vadovavimą paskirstyti tarp komandos narių.

Dauguma mokslininkų mano, kad *komandos efektyvumą gali pagerinti konfliktai*, tačiau ne visi. Dėl žmonių santykių kylantys konfliktai, kuriuos sąlygoja nesuderinamumas, įtampa ir priešiškus kitų atžvilgiu, beveik visada yra žalingi. Tačiau užsiimančių nestandartine veikla komandų narių nesutarimai dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktais) nėra žalingi. Jie *naudingi, nes sumažina grupinio mąstymo tikimybę* (Robbins, 2006). Užduočių konfliktai skatina diskusiją, taip pat ragina kritiškai vertinti problemas bei jų sprendimo variantus ir gali padėti komandai priimti geresnius sprendimus. Efektyvioms komandoms būdingas tam tikras konfliktų lygis. Jei komanda negali konfliktuoti savo naudai, ji negali augti (Stoner, Freeman, 2006). L. Šimanskienė (1997) mano, organizacija be konfliktų, tai organizacija be vystymosi. A. Sakalas (2003) pažymi, jog, kai kurių konfliktų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliamos problemos. Svarbu suprasti, kad konfliktai yra neišvengiami, tai lyg sudėtinė organizacijos dalis.

*Efektyvus darbas komandoje priklauso nuo komandos narių skaičiaus*. Daugelio autorių darbuose nurodytas skirtingas komandos narių skaičius. A. Seiliaus (2000) teigia, kad organizacijose efektyviausiai dirba mažos komandos sudarytos iš 4 – 6 žmonių. Jo nuomone tokios komandos efektyviausios, nes visi komandos nariai gali aktyviai dalyvauti priimant sprendimus. R. Želvys (2003) nurodo, jog produktyviausiai dirba 8 – 12 žmonių grupės. Aštuonis vaidmenis, be tikslaus komandos narių skaičiaus, pateikia R. M. Belbin (1993). T. Tamošiūnas (1999) teigia, kad komandą gali sudaryti kelių žmonių grupė, kuri pati organizuoja ir atlieka darbus.

Asmeninis polinkis darbui, kurį dirbame vaidina esminį vaidmenį žmogaus motyvacijoje,

o tai daugiausia ir lemia komandos sėkmę (Rudnickas, 2002). Apie motyvacijos svarbą ir naudą komandos efektyvumui kalbama daugelyje mokslininkų publikacijų (Jucevičienė, 1996; Matuzienė, Ševareikienė, 2004; Kumpikaitė, 2000). Komandinio darbo efektyvumą įtakoja komandos narių *motyvacija*, nes dirbantys darbo grupėse dažnai yra daugiau motyvuoti priimti aukštos kokybės sprendimus nei dirbantys individualiai. Jie dažniausiai lygina savo darbą su kitų narių indėliu, ir tai skatina stengtis (Savanavičienė, Šilingienė, 2005). *Komandos nariai dirba motyvuotai, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.*

*Efektivos komandos pasitiki savimi.* Jei komanda pasiekia vis geresnių rezultatų, sustiprėja kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje jos pastangos bus sėkmingos. *Juo geresni komandos narių gebėjimai, juo didesnė sėkmės tikimybė, jog komanda išsiugdys pasitikėjimą savimi ir šiuo pasitikėjimu pagrįstą gebėjimą įvykdyti užduotį* (Robbins, 2006). Nepasitikintys žmonės yra mažiau aktyvūs (Šimanskienė, 2002). Pasitikėjimą savimi gali sumažinti pernelyg didelė vadovo kontrolė (Šaparnis, Merkys, 2001). Pasitikėjimą savimi gali sustiprinti aukštas emocinis intelektas. Manoma, kad emociškai protingi asmenys geba efektyviau perduoti savo idėjas, tikslus ir siekius, pasijunta geriau prisitaikę, sąlygoja efektyvesnį darbą komandoje dėl ryškesnių socialinių gebėjimų, vadovai moka kurti palankų organizacinį klimatą ir sumanių žmonių komandą, formuoja tinkamus santykius darbo grupėje, kurie padeda sėkmingai tvarkytis su darbe iškylančiais sunkumais ir įtampomis (Pacevičius, 2005).

Viena svarbesnių *efektyvaus komandinio darbo sąlygų, žmonių dirbančių komandose, mokymas.* R. Želvys (2003) *mokymąsi* išskiria, kaip svarbų komandos efektyvumo veiksnį, nes mokydami, tobulindami ir keldami kvalifikaciją, darbuotojai supažindinami su veiksmingais grupinio darbo metodais. Net geriausiai dirbančios komandos gali išsikvėpti, todėl būtina lankyti profesines konferencijas, dalyvauti apmokymuose (Kouzes, Posner 2003). Kadangi komandos nariai ne tik turi turėti norą dalyvauti darbo procese, bet ir turi turėti tinkamą kvalifikaciją užduočiai atlikti (Vijeikis, Vileikienė, 2000). R. Heller (2000) teigia, kad plataus profilio darbuotojai, gali vienas kitą pavaduoti. Kaip pažymi A. Hall (2003), komandų mokymų metu organizacijos darbuotojai dalyvauja kūrybiniuose procesuose, aktyvinančią komandinę veiklą. Mokymų metu komandos nariai mokosi bendradarbiauti, pasitikėti vienas kitu, realizuoti save, siekti tikslo, kūrybiškai spręsti problemas. *Efektviose komandose didžiausią potencialą turi gabiausi darbuotojai.* Komanda, anot J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001), priemonė ir vieta kiekvienam darbuotojui tobulėti, nes stiprūs darbuotojai, stiprina visą komandą.

*Efektivioms komandoms labai svarbi darbuotojų kompetencija.* Kompetencijos vystymas įgalina naujas žinias, įgūdžius, gebėjimus perkelti į esančias struktūras bei leidžia komandos nariams tobulinti savas naujo žinojimo konstrukcijas. L. Šalkauskienė, L. Žalys ir kt. (2006) teigia, kad komandiniame darbe svarbiausia yra komandos narių įgyta kompetencija ir gebėjimas ją nuolat vystyti ir realizuoti turimą kompetenciją. Vadinasi, grupės kompetencija yra „šerdinis“ efektyvios

komandos veiklos komponentas ir esminė prielaida ( Šalkauskienė, 2006).

Taigi galima teigti, kad neužtenka tų žinių, kurias įgijai anksčiau, būtina kvalifikacijos kaita. Kompetencijos ugdymas skatina naujas žinias įgūdžius, gebėjimus perkelti į organizaciją, vykdant konkrečias užduotis. Tuo pačiu komandinis darbas sudaro galimybes realizuoti turimą kompetenciją.

Siekiant sukurti efektyvią komandą, reikia nagrinėti žmonių santykius komandoje bei didelį dėmesį skirti *įgimtiems žmogaus bruožams*, lemiantiems jo santykius grupėje. Norint valdyti ir efektyviai panaudoti grupės potencialą, *reikia skatinti atskirų protų ir asmenybių bendradarbiavimą* ( Heller, 2000). R.M. Belbin (1993), ištyrė, kad komandos darbo sėkmė priklauso nuo asmeninių komandos narių charakteristikų derinio. Jis manė, kad kompetencijos lygis nėra tiek svarbus, kiek sugebėjimas kartu sąveikauti. Anot P.Zakarevičius (2004), norint dirbti sėkmingai, komandos narių asmeninės savybės, charakteriai turi būti psichologiškai suderinti. B. Kaye, S.J. Evans (2006) teigia, kad talentų ir požiūrių skirtumai sustiprina komandą ir leidžia pasiekti puikių rezultatų, tačiau skirtumai gali ir trukdyti, nes dauguma žmonių yra linkę toleruoti, o ne išryškinti skirtumus. B. Neverauskas ir kt. (2005) teigia, kad elgesio stiliaus pasirinkimą lemia žmogaus asmenybė bei pasirinktas gyvenimo stilius. Autorius pateikia darnios komandos nariams būdingus šie veiksniai:

- *Veiksmas* – aktyvumas, pasiekimai, sėkmė, sprendimų suradimas ir tobulėjimas.
- *Struktūra* - organizuotumas, metodiškumas, procesas, strategija, taktika ir disciplina.
- *Žmonės* - komanda, bendravimas, motyvacija, empatija ir socialinis kontaktas.
- *Idėjos* - koncepcija, galimybės, kūrybiškumas, inovacijos ir naujovės.

Geriems komandos santykiams pasiekti padeda aktyvus jos narių susiklausymas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, konsensusas bei adekvatus savęs vertinimas.

Svarbiu komandinio darbo stimulu mokslininkai laiko, materialinį ir moralinį apdovanojimą, kuris turi turėti vertę komandos nariams, turi būti priimamas kaip užtarnautas ir skatinti darbuotojus vykdyti bendras užduotis (Vijeikis, Vileikienė, 2000). Anot A. Savanavičienės, V. Šilingienės (2005), atlyginimo sistema bus efektyvi, jei ji susijusi su visa komanda, o ne su atskiru individu.

Apibendrinant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad šiuolaikinėse organizacijose ypač svarbus komandinis darbas. Įvertinant efektyvaus komandinio darbo bruožus galima išskirti efektyvios komandos veiksniai: aiškus tikslas, kuris svarbus komandos nariams, stiprus veiklus komandos vadovas, lyderis; aukšta bendravimo ir bendradarbiavimo kokybė; darnus vaidmenų pasiskirstymas; komandos sutelktumas; pasitikėjimas; efektyvus informacijos valdymas; aukšta darbuotojų kvalifikacija; kūrybiškumas. Efektyviai dirbančios komandos naudingos organizacijai, komandai ir pačiam darbuotojui.

## 1.5. Komandinis darbas ir jo organizavimo problemos darželyje

Kiekviena į darbo rezultatus orientuota organizacija savo tikslams įgyvendinti formuoja tokią organizaciją, kuri padėtų sukurti saugią, nekonfliktuojančią, motyvuojančią kiekvieną darbuotoją našiai dirbti, reikšti iniciatyvą, išnaudoti visas savo kūrybines galias (tiesiog realizuoti save darbo vietoje) aplinką. Z. Ginetienė ir kt. (2003) teigia, kad svarbu ne tik vadovauti žmogiškiems ištekliams, bet ir lavinti jų įgūdžius, gebėjimus, apmokyti ir ugdyti. Kadangi žmogiškieji ištekliai apima kolektyvinę patirtį (Edvinson, Sullivan, 1996). Nuolat didėjantis visuomenės gyvenimo sudėtingumas, nuolatinė mokslo ir technikos pažanga, verčia žmones burtis į komandas. Tai Lietuvoje dar ne tik neišsemta, bet ir net adekvačiai nesuprasta žmogiškųjų išteklių optimizavimo, socialinio kapitalo gerinimo sąlyga.

Šiuolaikinio švietimo politikos vyraujantys prioritetai – kokybė, efektyvumas ir socialinis teisingumas – orientuoja į kokybiško ugdymo įstaigas. Yra žinoma, kad vienas iš organizacijos veiklos efektyvinimo kelių yra komandinis darbas jo puoselėjimas ir tobulinimas organizacijoje. Šiuolaikinėje organizacijoje išlieka ir netgi didėja darbo pasidalijimas tarp darbuotojų.

Kodėl darželyje tokios svarbios komandos? Šiandieniam moderniam darželyje, esant didelei konkurencijai, yra būtina greita orientacija, organizuotumas, todėl darželyje gvildendami svarbesnes užduotis pedagogai dirba ne pavieniui, o komandose. Todėl sugebėjimas dirbti komandose šiuolaikiniame darželyje yra svarbus sėkmingo darbo aspektas. Dirbdami komandose pedagogai mokosi atvirai bendrauti, bendradarbiauti, įgyvendinti darželyje keliamus tikslus. Organizacijos susiduria su nauja problema komandinio darbo vertinimu (Alonderienė, Baranauskienė, 2004).

Darželiuose 90 proc. veiklos sudaro ugdymo procesas, anot R. Želvio (2001), tai yra pagrindinis švietimo organizacijos tikslas. Pedagogai daug dirba vieni grupėse su vaikais, todėl anot B. Everard, G. Moris (1997), grupėje dirbti jiems yra mažiau galimybių negu dirbantiems pramonėje. Kadangi darželiuose vyksta spartūs pokyčiai, keičiasi bei modernizuojamas ugdymo turinys, labai svarbi vieta tenka ir komandiniam darbui. Dirbant komandoje lengviau prisitaikyti prie pokyčių, geresnė priimamų sprendimų kokybė, geresni tarpusavio santykiai, mažiau destruktivių konfliktų, daugiau galimybių atskleisti darbe savo gabumus.

Dažnai organizacijos sėkmė priklauso nuo to kaip vadovai sugeba atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, kurios sėkmingai siektų organizacijai iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo (Želvys 2001).

Neretai darbuotojams darželyje tenka vykdyti laikinus projektus, skirtus konkrečioms organizacijos tikslams įgyvendinti, rezultatams pasiekti. Darželyje padidėjo komandinio darbo taikymas ne tik projektinėje veikloje, organizuojant renginius, bet ir sprendžiant įvairias problemas.

Pasiremiant mūsų stebėjimais, galima išskirti šias pagrindines darželyje dirbančias komandas:

*Projektų komandos* - tai asmenų grupė, kuri pati aktyvia ar pasyvia formomis dalyvauja projekte ir yra suinteresuota jo rezultatais. Projektų grupės darželyje dalyvauja įvairių projektų kūrime. Pedagogikoje projektinis darbas traktuojamas kaip į procesą, į aktyvią veiklą orientuota visuomeninė ir kolegiali grupės darbo, mokymosi, studijų forma. Šiuolaikinis ugdymo procesas reikalauja iš pedagogų nemažai pastangų, kruopštaus parengiamojo darbo ir lanksčios taktikos veikloje (inovacijų, kūrybiškumo). Šiai problemai spręsti naudojama projektinė veikla, kur svarbiausias dalykas yra dominančios temos įprasminimas, problemos sprendimas aktyvia kūrybiška veikla, daug reikšmės teikiant pačiam komandinio darbo procesui. Projektas nėra užduotis, teikiama atlikti visiems. Projekto idėjos įgyvendinamos atskirais etapais, įprasminama asmeniškai arba bendromis pastangomis. Sudėtingi ir didelės apimties projektai atliekami didesnių grupių. Darželyje pedagogai noriai jungiasi į projektų komandas, pačios išsirenka lyderius, pasiskirsto darbais.

*Administracijos (grupės) komandos* - pastovios darbuotojų grupės sprendžiančios darželio valdymo problemas. Darželio vadovai numato tikslus, rūpinasi žmonėmis, kuria darželio kultūrą, viziją, strategiją, palaiko naujas idėjas, padeda jas realizuoti, skatina pedagogus bendradarbiauti, įtraukia pedagogus į problemų sprendimus, palaiko pedagogų tobulėjimą. Pasak Peterio, Watermano (1982), svarbiausia užduotis yra pasiekti, kad žmonės judėtų reikiama kryptimi.

*Metodinės (grupės) komandos* – tai tokios grupės, kuriose organizuojamas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir planuojami ugdymo kokybės gerinimo planai (seminarai, kvalifikacijos kėlimas, atviros veiklos, renginių organizavimas ir kt.). Pedagogai telkiasi į komandas, norėdami bendradarbiauti, tobulėti bei įgyti naujas kompetencijas. Pedagogai aktyviai prisideda prie ugdymo turinio planavimo. Šioje grupėje kuriami metiniai ugdymo planai, juose atsispindi pedagogų asmeninis indelis. Organizuoja pedagogų veiklą stebėjimą ir suteikia refleksiją apie naujus ugdymo būdus. Svarbiausias šios komandos tikslas – sudaryti sąlygas pedagogui kelti kvalifikaciją. Pedagogai reguliariai susitinka organizuojamuose metodinės grupės posėdžiuose, kur galima pasidalyti mintimis, idėjomis, planais.

*Darželio taryba (grupė)* – aukščiausia darželio savivaldos institucija, į kurią įeina pedagogai, administracija, tėvai. Pedagogus į darželio tarybą deleguoja pedagogų taryba, tėvus - tėvų komitetas. Darželio taryba kuria veiklos planus, kurie padeda gerinti darželio perbūvį. Už savo veiklą darželio taryba atsiskaito ją rinkusiems darželio bendruomenės nariams. Taryba sprendžia aktualiausias darželio problemas.

*Audito (grupė) komanda* – tai grupė sukurta darželio vidiniam auditui atlikti. Ši komanda sukurta, kad įvertintų darželio būklę. Šios komandos tikslas iširti privalumus bei trūkumus ir

parengti planą, kaip, kaip patobulinti darželio veiklą. Atlikus auditą galima lengviau nustatyti, kokias veiklos sritis reikėtų tobulinti darželyje.

*Spec. ugdymo(grupė) komanda* – tai darbo grupė, kuri planuoja specialių vaikų poreikių ugdymą, bei pagalbą vaikams turintiems sutrikimus.

*Programos kūrimo(grupė) komanda* – tai darbo grupė, kuri atsakinga už darželio vaikų ugdymo programos kūrimą, jos refleksiją. Kiekvienas komandos narys atsakingas už savo sritį. Programa padeda greičiau įgyvendinti ugdymo naujoves, greičiau reaguoti į ugdymo sunkumus.

*Priešmokyklinio ugdymo darbo( grupė) komanda* - tai komandos nariai, kurie planuoja priešmokyklinio ugdymo veiklą darželyje ir už darželio ribų. Organizuoja įvairias šventes bei renginius, vykdo įvairius projektus.

*Pedagogų tarybos(grupės) komandos* – ši komanda koordinuoja viso darželio darbą, šios komandos nariai yra visi darželio pedagogai, o jos pirmininkas- darželio direktorė.

Komandinis darbas darželyje yra grindžiamas bendradarbiavimu. Bendradarbiavimas suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, didina apmąstymo (refleksijos) galia, gerina organizacinę reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat tobulėti ( Hargreaves , 1999). Toks bendradarbiavimas padeda gerinti komandinį darbą. Kadangi gyvenime permainos vyksta labai greitai, pedagogai dirbdami komandose gali pasidalyti turimomis žiniomis, idėjomis. Bendradarbiaudamos tokios komandos dirba našiau ir kūrybiškiau.

Darželiams, kaip ir kitoms organizacijoms, labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas. Todėl norint pereiti nuo individualizmo prie bendradarbiavimo komandose, būtini tam tikri pedagogų mąstymo, vertybinių orientacijų, požiūrių, praktinės veiklos pokyčiai, kurie šiuo metu vyksta darželyje.

Remiantis mūsų darbo patirtimi galima pažymėti, kad darželyje dirbama grupėse, tačiau reikėtų iširti ar vyksta komandinis darbas, koks pedagogų požiūris į komandinį darbą. Siekiant efektyvaus komandinio darbo darželyje nepakanka pedagogų noro dirbti komandose – būtinos atitinkamos žinios, įgūdžiai bei psichologinis pasirengimas. Pedagogai supranta, kad dirbant kartu, galima greičiau pasiekti geresnių rezultatų. Tačiau komandinio darbo įgyvendinimas švietime yra gan sudėtingas, kadangi labai maža komandinio darbo patirtis, mažai atlikta tyrimų šioje srityje.

Remiantis mūsų darbo patirtimi, galima pastebėti, kad grupinis darbas stokoja komandiniam darbui būdingų bruožų: menkai išreikštas lyderiavimas, pasidalinimas darbais, savanoriškas įsijungimas į komandinį darbą.

## 2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS ŠIAULIŲ MIESTO DARŽELIUOSE

### 2.1. Komandinio darbo efektyvinimo galimybių darželyje tyrimo metodologija ir metodai

Rašant šį mokslinį tiriamąjį darbą tema „Komandinis darbas ir jo efektyvinimo galimybės Šiaulių miesto darželiuose“ ir atliekant statistinį tyrimą, buvo svarbu išsiaiškinti darželiuose dirbančių pedagogų komandinio darbo patirtį bei jo efektyvinimo galimybes.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti komandinio darbo efektyvinimo galimybes Šiaulių miesto darželiuose.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją.
2. Ištirti darželių bendruomenės požiūrį į komandinį darbą, panaudojant anketinę apklausą.
3. Įvertinti komandinio darbo situaciją pasirinktoje darželių imtyje.
4. Įvertinti ir pagrįsti komandinio darbo darželiuose efektyvinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniams įgyvendinti buvo sukurtas tyrimo instrumentarijus.

Pirmiausiai buvo išanalizuota Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų literatūra komandinio darbo klausimais. Vėliau buvo sudaryta anketa, kurioje pateikti klausimai atspindėjo mokslinio darbo temos turinį. Sudarant anketą buvo panaudota I. Dargienės (2005) magistrinio darbo „Komandinio darbo efektyvinimo prielaidos Šiaulių miesto mokyklose“ anketa, iš šios anketos paimta trečdalis klausimų, kurie buvo adaptuoti darželio bendruomenei, o sudarant kitus anketos klausimus buvo remtasi šiuolaikinių mokslininkų atliktais tyrimais susijusiais su komandiniu darbu.

Kitame etape buvo numatyti tyrimo metodologiniai žingsniai:

1. Duomenų rinkimo organizavimas:

Tyrimo tikslo formulavimas.

Duomenų rinkimo metodai ir jų parinkimas. Šiuo atveju anketos sudarymas.

Imties nustatymas.

2. Duomenų rinkimas ir apdorojimas:

Kiekybių duomenų redagavimas, kodavimas, suvedimas.

3. Duomenų analizė:

Kiekybinių duomenų statistinis ir grafinis sumavimas, rezultatų interpretacija.

Tyrimo išvadų, rekomendacijų formulavimas.



Norint ištirti komandinio darbo efektyvinimo galimybes buvo pasirinkti Šiaulių miesto lopšeliai darželiai, kurie dalyvauja komandiniame darbe. Šiame tyrime jų nuomonė buvo labai svarbi, kuri teikė informaciją apie komandinio darbo galimybes darželiuose.

Anketinė apklausa buvo vykdoma 18 darželių. Buvo išdalinta 300 anketų, grįžo 275 – tai sudaro 91,6 proc. visų išdalintų anketų. Darželiuose dirbančių pedagogų skaičius yra skirtingas, todėl jų apklausos imtis skyrėsi.

Anketoje nurodyta tyrimo tema, temos aktualumas, kokiais tikslais atliekamas tyrimas, primenama apie duomenų anonimiškumą. Pateikiama anketos pildymo instrukcija. ( žr. 4. priede )

Anketą sudaro trys dalys:

**Pirmoje dalyje** 20 klausimų: visi klausimai uždaro tipo. Šiais klausimais norėjome sužinoti respondentų komandinio darbo patirtį.

**Antroje dalyje** pateikta 11 klausimų: 10 klausimų uždaro tipo ir 1 atviro tipo. Šioje dalyje klausimai pateikti norint išsiaiškinti komandinio darbo efektyvumo galimybes darželyje.

**Trečioje dalyje** 7 klausimai: 4 uždaro tipo ir 3 atviro tipo klausimai. Šioje dalyje pateikti klausimai, norint išsiaiškinti demografines tiriamųjų charakteristikas: respondentai turėjo nurodyti savo amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas, kvalifikacinę kategoriją, ar per 5 metus studijavo ir kur studijavo.

Dauguma anketos klausimų uždaro tipo su parašytais atsakymų teiginiais, respondentams reikėjo pasirinkti tinkantį atsakymo variantą. Keletas klausimų su pateiktais teiginiais turėjo būti įvertinti svarbos tvarka: (visada, beveik visada, retai, beveik niekada, niekada), ( labai gerai, gerai, patenkinamai, blogai, labai blogai), (labai didelę, didelę, vidutinio dydžio, nedidelę, neturi įtakos), (visiškai sutinku, sutinku, nesu tikra, nesutinku, visiškai nesutinku). Buvo pateikti keturi klausimai atviro pobūdžio.

Tyrimui įgyvendinti buvo naudojama matematinė statistinė duomenų analizė, kuri atlikta kompiuterine programa ( Microsoft Excel). Visi atsakymai į klausimus buvo peržiūrėti ir koduojami. Panaudota aprašomoji statistika – tai duomenų sumavimas ir grafinis vaizdavimas. Tyrimo atsakymai pateikiami procentine išraiška, dažniais. Atlikus skaičiavimus buvo interpretuojama, daromos išvados.

## 2.2. Tyrimo imties charakteristikos

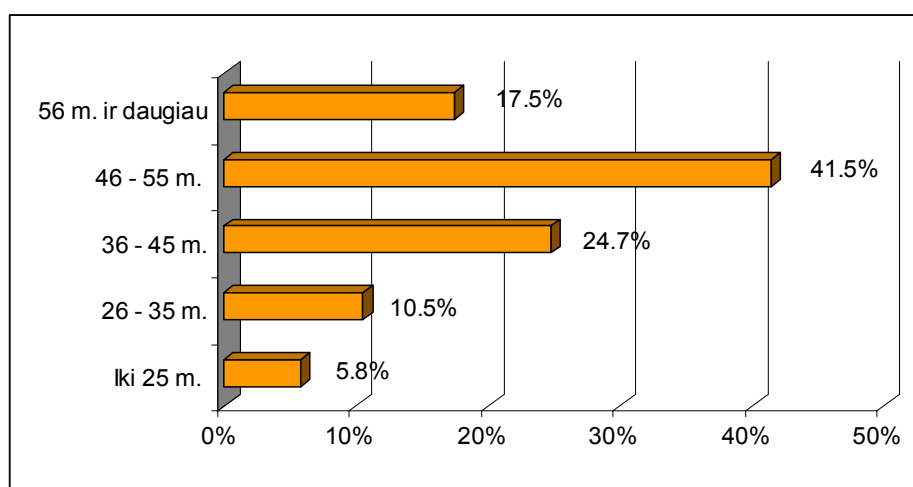
Tyrimo imties pasiskirstymas pagal darželius atspindi 8 lentelėje. Tyrimo imtį atstovavo 18 Šiaulių miesto darželių. Iš viso pedagogams buvo išdalinta 300 anketų, sugrįžo 275 anketos. Lentelėje pateikta, kiek respondentų dalyvavo iš kiekvieno darželio atskirai. Tokių respondentų pasiskirstymą darželiais lėmė nevienodas pedagogų skaičius darželiuose (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

**Tiriamųjų pasiskirstymas darželiais (N=275)**

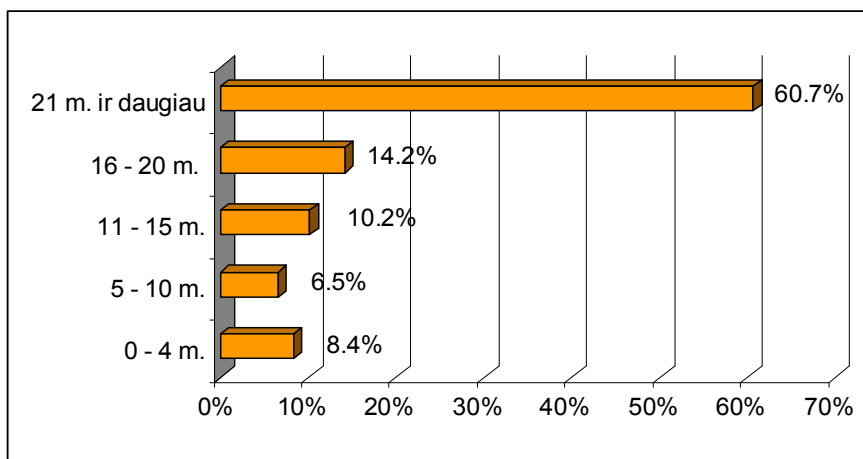
<i>Eil. Nr.</i>	<i>Darželis</i>	<i>Dažniai</i>	<i>Procentai</i>
1.	Avižonio regos centras	15	5,4
2.	Ažuoliukas	12	4,4
3.	Du gaideliai	15	5,4
4.	Dainelė	19	7
5.	Ežerėlis	9	3,3
6.	Eglutė	12	4,4
7.	Gintarėlis	10	3,6
8.	Gluosnis	14	5,1
9.	Kregždutė	15	5,4
10.	Kulverstukas	11	4
11.	Logopedinis	23	8,4
12.	Pasaka	16	5,8
13.	Pupų pėdas	15	5,4
14.	Trys nykštukai	23	8,4
15.	Varpelis	18	6,5
16.	Voveraitė	19	7
17.	Žibutė	13	4,7
18.	Žiogelis	16	5,8
		275	100

Tyrimui reikšminga tokia tiriamųjų charakteristika, kaip respondentų amžius. Galima pastebėti, kad tyrime didžiąją dalį – 41,5 proc. respondentų sudaro 46 – 55 metų amžiaus grupė. Mažiausiai tyrimo metu buvo apklausta jaunų pedagogų: iki 25 metų – 5,8 proc.; nuo 26 iki 35 metų – 10,5 proc. ( žr. 5 paveiksle).



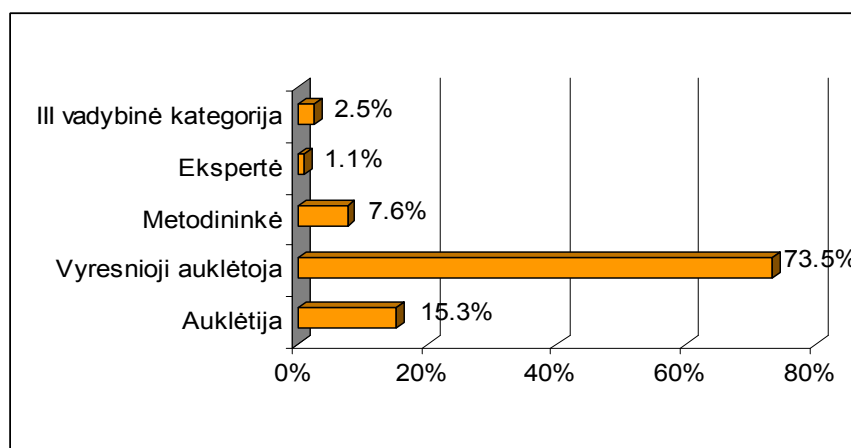
**5 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių ( N= 275)**

Tyrimo imtyje darbuotojų pedagoginis stažas svyruoja nuo 4 metų iki 21 metų ir daugiau. Taigi tyrime dalyvauja tiek labai jauni, tiek daugiau patirties turintys respondentai. 60,7 proc. - daugiau nei pusė pedagogų nurodė, kad jų pedagoginis darbo stažas siekia daugiau nei 21 metai (žr. 6 paveiksle).



**6 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N= 275)

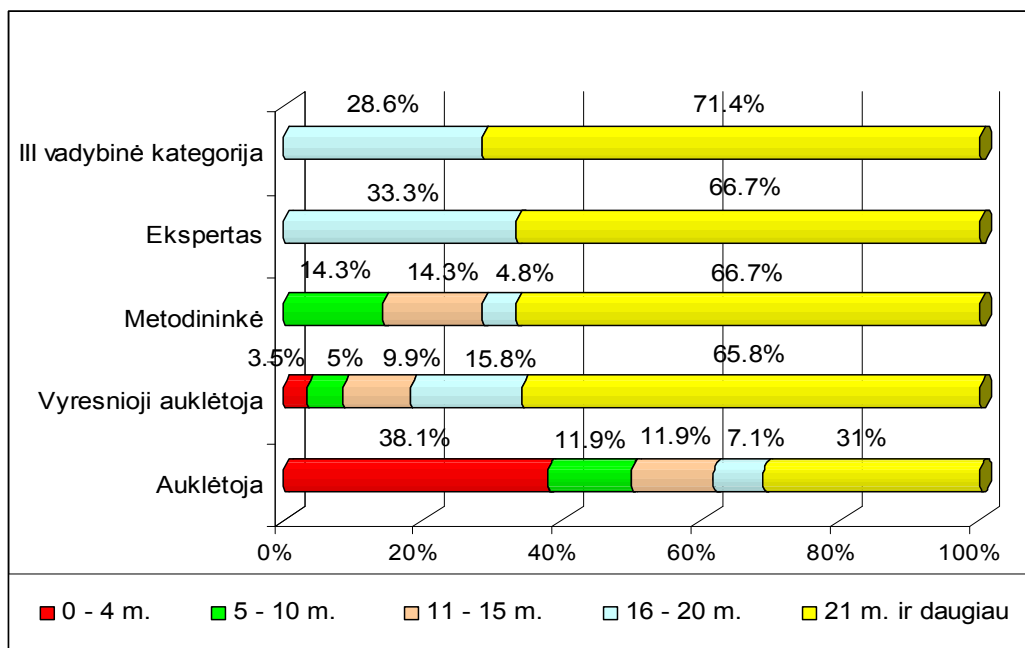
Ištyrus pedagogų, dalyvavusių apklausoje, kvalifikacinę kategoriją paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo daugiausiai (73,5 proc.) respondentų turinčių vyresniosios auklėtojos kvalifikacinę kategoriją, mažiausiai dalyvavo turinčių auklėtojos eksperto kvalifikacinę kategoriją (1,1 proc.) (žr. 7 paveiksle). Taigi galima teigti, kad pagal kvalifikaciją tyrimo imtyje dominuoja turintys vyresniosios auklėtojos pedagoginę kvalifikaciją.



**7 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją (N= 275)

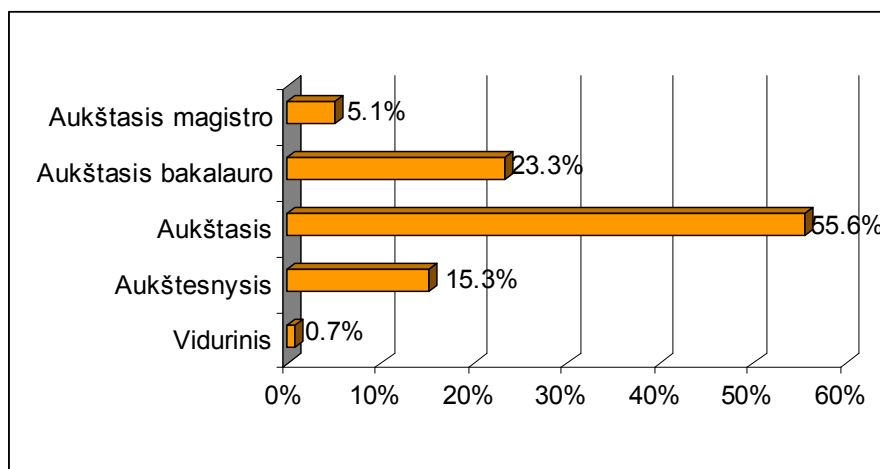
Akivaizdžiai matyti ryšys tarp kvalifikacinės kategorijos ir pedagoginio darbo stažo. Pedagogai, kurie turi didesnę pedagoginį stažą, yra apsigynę aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Respondentai patekę į tyrimo imtį aukščiausią III vadybinę kvalifikacinę kategoriją 71,4 proc. turi pedagogai, kurie dirba 21 metus ir daugiau. Šią kategoriją nurodė darželyje dirbantys vadovai. Respondentai, kurie dirba ilgiau nei 21 metus - 65,8 proc. turi vyresniosios auklėtojos kvalifikaciją; po 66,7

proc. turi auklėtojos ekspertės ir auklėtojos metodininkės kvalifikaciją. 38 proc. pedagogų, kurių darbo stažas iki 4 metų daugiausiai, turi tik auklėtojos kvalifikaciją. Pedagogų darbo stažo ir kvalifikacijos diagrama rodo, kad vidutinio ir didesnio darbo stažą turintys respondentai turi aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Tokį kvalifikacijos pasiskirstymą gali lemti kvalifikacijos reikalavimai darželio pedagoginiam personalui bei įgyta ir sukaupta patirtis. Procentinė tirtų respondentų kvalifikacinės kategorijos priklausomybė nuo pedagoginio stažo pateikta 8 paveiksle.



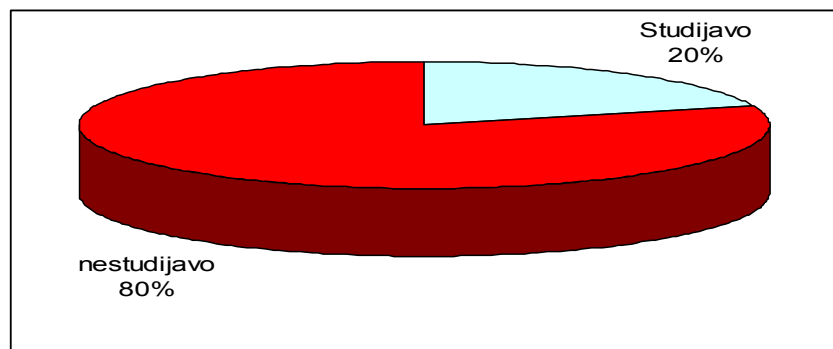
**8 pav.** Kvalifikacinės kategorijos priklausomybė nuo pedagoginio stažo (N= 275)

Kitas labai svarbus pedagogų imties rodiklis šiame tyrime yra pedagogų išsimokslinimas. Kaip matyti (9 paveiksle), tiriamųjų imtyje dominuoja aukštojo mokslo diplomus turintys respondentai. Tuo tarpu magistro diplomą turi tik 14 tiriamųjų, o tai sudaro 5,1 proc. Magistro diplomas akcentuotinas todėl, kad jo įgijimas iš dalies rodo dalyvavimą naujose studijų programose, tai rodo pedagogų siekį mokytis, o naujos žinios gali pagerinti komandinio darbo organizavimą darželyje.



**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (N= 275)

Dar viena labai svarbi imties charakteristika yra besimokančiųjų skaičius per pastaruosius penkerius metus ( žr. 10 paveiksle). 20 proc. respondentų pažymėjo, kad studijuoja arba studijavo. Atsakant buvo prašoma ne tik pažymėti atsakymą, bet ir parašyti, kur studijavo ar studijuoja. Dažniausiai tiriamieji nurodė: Šiaulių Universitetą bei Tęstinių studijų institutą. Studijuojančių žinios gali padėti efektyvinti komandinį darbą.



**10 pav.** Besimokančių, ir tie kurie mokėsi, per pastaruosius 5 metus procentinė išraiška (N= 275)

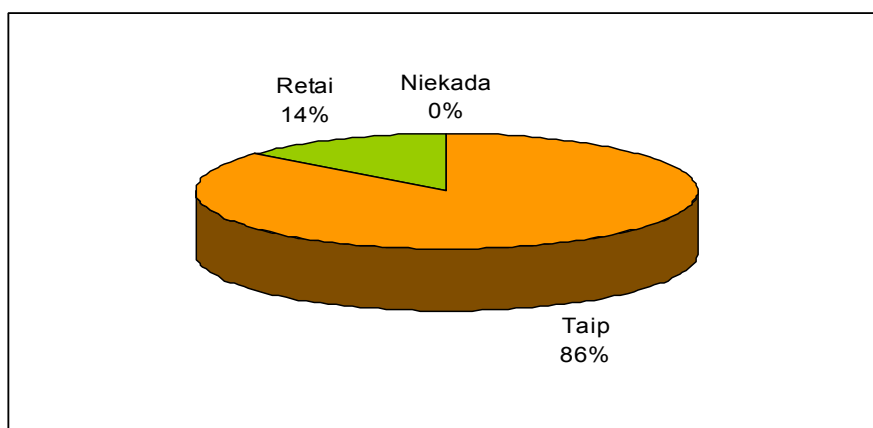
Reikia paminėti, kad šiame tyrime dalyvavo pedagogės moterys, todėl tyrimo imtis lytiškumo aspektu nebus charakterizuota.

Šią imtį sudaro įvairaus amžiaus pedagogai dirbantys darželyje, turintys įvairią kvalifikacinę kategoriją, įvairų pedagoginį darbo stažą. Išdėstyti faktai leidžia apibendrinti mūsų tyrimo imtį atliepančią tyrimo tikslus bei uždavinius ir daryti statistinius tyrimus nagrinėjant komandinio darbo efektyvinimo galimybes.

### 3. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO ŠIAULIŲ MIESTO DARŽELIUOSE REZULTATAI

#### 3.1. Komandinio darbo raiškos ypatumai

Pirmuoju šio tyrimo klausimu buvo svarbu išsiaiškinti, ar Šiaulių darželiuose pedagogai dirba komandinį darbą, ar populiarius komandinis darbas. 86 proc. respondentų pažymėjo, kad darželyje dirba komandose, 14 proc. pažymėjo, kad komandose dirba per retai, nei vienas respondentas nepasirinko atsakymo niekada (žr. 11 paveiksle). Išanalizavus duomenis galima teigti, kad darželyje pedagogai dirba komandose.

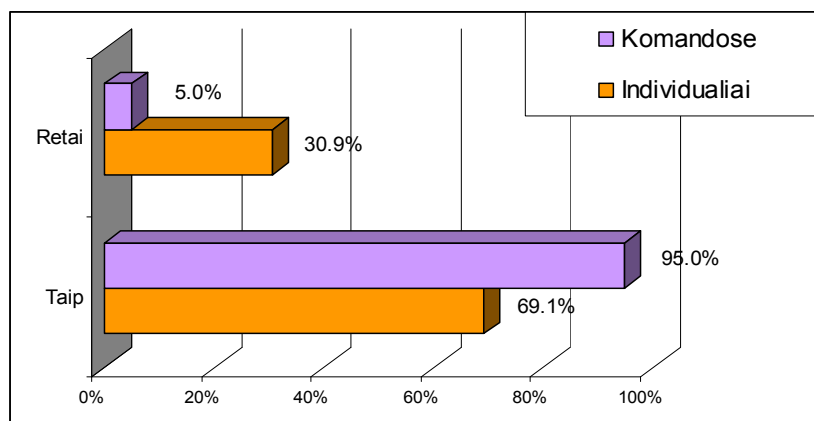


11 pav. Respondentų darbas komandose (N= 275)

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti ne tik tai, ar respondentai dirba komandinį darbą, bet ir išsiaiškinti, kaip darželyje dažniausiai sprendžiamos iškilusios problemos. Požiūrį į komandinio darbo aktualumą sprendžiant darželyje iškilusias problemas, parodo respondentų atsakymai. Vertinant respondentų atsakymus galima pastebėti, kad sprenddami įvairias problemas prioritetą teikia komandoms – 65,8 proc., o individualiai problemas sprendžia 34,2 proc. respondentų.

Galima daryti išvadą, kad darželyje yra populiarius komandinis darbas. To prielaida galėtų būti ta, kad dirbdami komandose gali padidinti sprendimui reikalingos informacijos kiekį, darbo rezultatas gali būti geresnis nei atskirų asmenų dėl geresnio įvairių kompetencijų, požiūrių, patirčių sintezės.

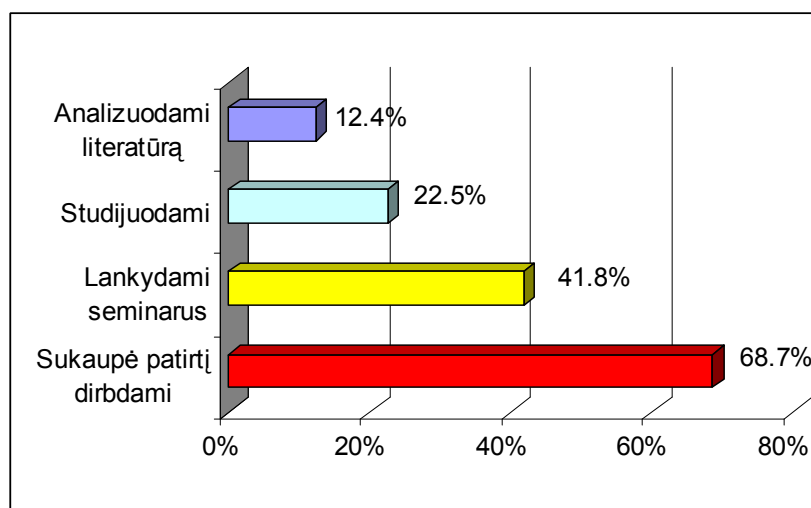
Ištyrus paaiškėjo, kad tie respondentai, kurie atsakė, kad darželyje dirba komandose, jie ir iškilusias problemas dažniau sprendžia komandose (95 proc.), o tie kurie atsakė, kad retai dirba komandose – problemas stengiasi išspręsti individualiai (30,9 proc.) (žr. 12 paveiksle).



**12 pav.** Respondentų komandinio ir individualaus darbo pasirinkimo prioritetai (N= 275)

Apibendrinant galima teigti, kad darželyje dirbantys pedagogai vertina komandinį darbą, kadangi komandose dirba nemažai respondentų, yra išsakomos įvairesnės nuomonės, greičiau randamas geriausias problemos sprendimas. Pasitvirtino prielaida, kad dirbant komandose priimami efektyvesni sprendimai nei dirbant individualiai, nes iškilusias problemas stengiasi spręsti komandose.

Norint sėkmingai ir efektyviai dirbti komandose svarbios žinios apie komandinį darbą, todėl buvo aktualu ištirti kokiais šaltiniais naudojasi respondentai, plėsdami žinias apie komandinį darbą. Dauguma darželyje dirbančių pedagogų - 68,7 proc. pažymėjo, kad dažniausiai žinias apie komandinį darbą sukaupė dirbdami komandose. Dalis respondentų (41,8 proc.) pažymėjo, kad apie komandinį darbą sužinojo lankydami seminarus, studijuodami aukštojoje mokykloje ( 22,5 proc.), ir tik 12,4 proc. respondentų savo žinias apie komandinį darbą tobulino savarankiškai analizuodami literatūrą (žr.13 paveiksle).

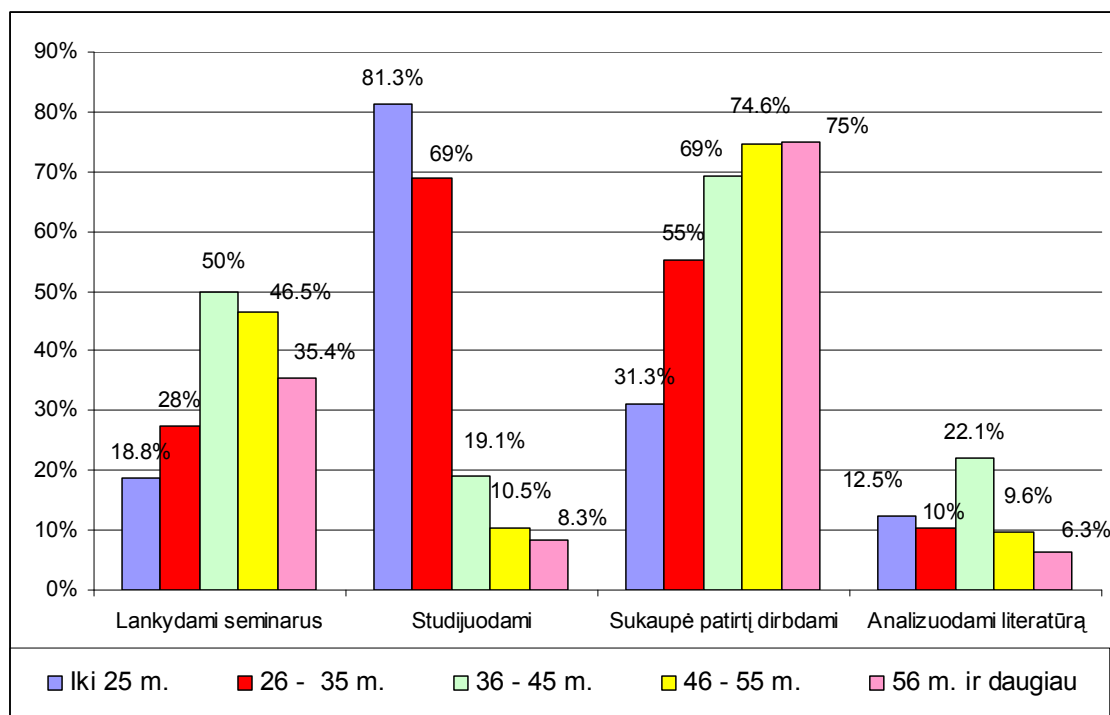


**13 pav.** Respondentų patirties apie komandinį darbą kaupimo būdai ( N=275)

Galima teigti, kad dauguma darželyje dirbančių pedagogų, žinias apie komandinį darbą, sukaupė praktiškai dirbdami komandose.

Išanalizavus tyrimo duomenis galima pastebėti, kad jauni žmonės iki 25 metų apie

komandinį darbą daugiausiai sužinojo studijuodami ( 81,3 proc.), tuo tarpu vyresni pedagogai žinias apie komandinį darbą sukaupe dirbdami: 75 proc. pedagogų virš 56 metų; 74,6 proc. 46 - 55 metų bei 69 proc. 36 – 45 metų respondentai. Seminarus apie komandinį darbą daugiausiai lankė 36 - 45 metų amžiaus respondentai ( 50 proc.). Tuo tarpu labai mažai respondentų domisi publikacijomis apie komandinį darbą. Literatūrą apie komandinį darbą daugiausiai analizuoja 36 – 45 metų respondentai - 22,1 proc. ( žr. 14 paveiksle).

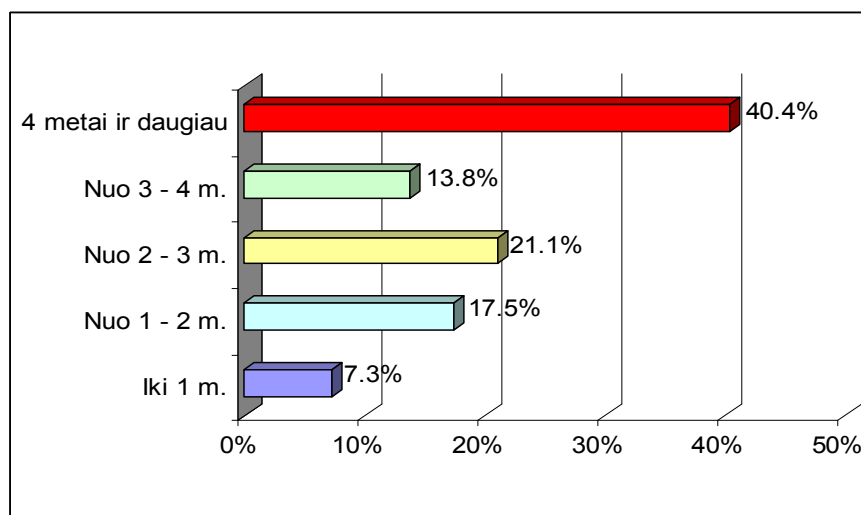


**14 pav.** Respondentų patirties apie komandinį darbą kaupimo būdų pasirinkimas priklausomai nuo amžiaus ( N=275)

Ištyrus duomenis galima teigti, kad respondentai linkę kaupti žinias apie komandinį darbą praktiškai dirbdami bei lankydami seminarus. Jaunesni respondentai žinias apie komandinį darbą tobulina studijuodami.

Geras ir efektyvus darbas komandoje priklauso ne tik nuo turimų žinių, bet ir nuo patirties, o patirtis įgyjama dirbant komandinį darbą. Kadangi tyrime dalyvę pedagogai daugiausiai patirtį apie komandinį darbą sukaupe dirbdami, tai buvo svarbu išsiaiškinti, kiek metų jie dirba komandose. Susisteminius tyrimo rezultatus nustatyta, kad dauguma (40,4 proc.) respondentų komandose dirba daugiau nei 4 metai; 21,1 proc. – nuo 2 iki 3 metų, 17,5 proc. nuo 1 iki 2 metų; 13,8 proc. - nuo 3 iki 4 metų ir tik 7,3 proc. pažymėjo, kad dirba mažiau nei 1 metai ( žr. 15 paveiksle).



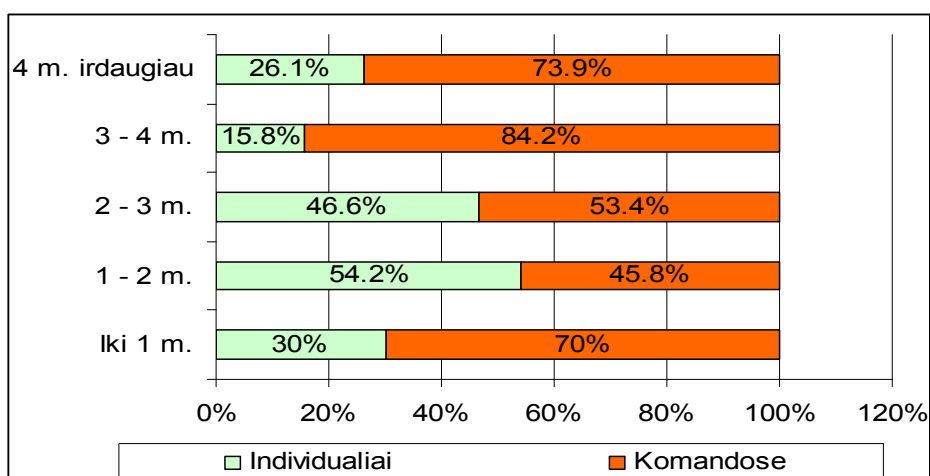


**15 pav.** Respondentų dalyvavimo darželio komandinėje veikloje trukmė (N=275)

Taigi galima teigti, kad dauguma respondentų komandose dirba pakankamai ilgai, todėl turėtų turėti tvirtą ir aiškią nuomonę apie komandinį darbą.

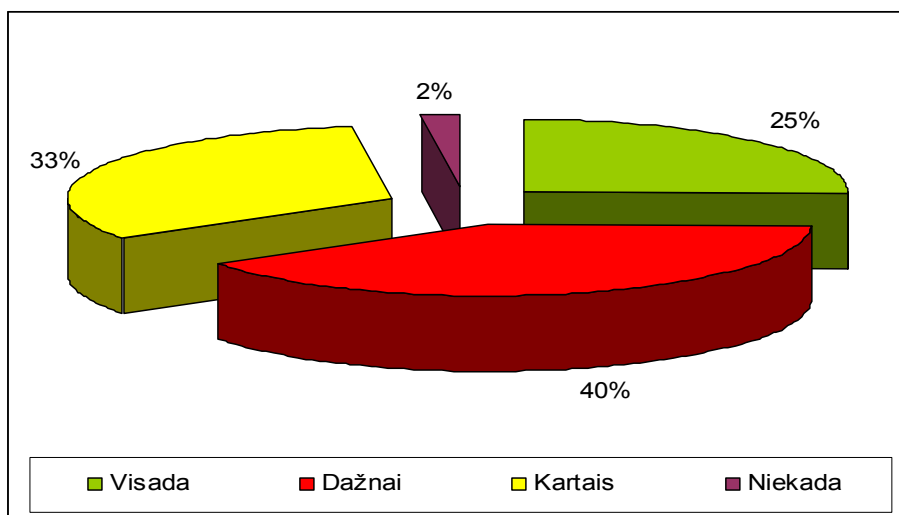
Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kaip išdirbtas laikas komandoje daro įtaką spęsti iškilusias problemas. Ištyrus gautus rezultatus, 16 paveiksle, galima įžvelgti, kad tie respondentai kurie komandose dirba ilgiau ir problemas linkę dažniau spęsti komandose. Daugelis pedagogų ( 84,2 proc.), kurie dirba nuo trijų iki keturių metų mano, kad problemas darželyje lengviausiai spęsti komandose. Respondentai, kurie dirba keturis metus ir daugiau taip pat iškilusias darbe problemas sprendžia komandose ( 73, 9 proc.). Tuo tarpu kurių patirtis mažesnė, problemas dažniau sprendžia individualiai ( 54, 2 proc.).

Respondentų nuomonė rodo, kad turint didesnę komandinio darbo patirtį, pedagogai linkę dažniau burtis į komandas ir problemas spęsti kartu.



**16 pav.** Respondentų dirbto laiko komandose įtaka pasirenkant komandinį darbą (N=275)

Labai svarbus efektyvios veiklos organizacijoje kriterijus - iš atskirų individų suformuotos sėkmingai dirbančios komandos. Tuo tarpu komandinio darbo sėkmė ir efektyvumas priklauso nuo žmonių atsidavimo komandiniam darbui, nuo savanoriškumo dirbti komandoje. Todėl norėdami sužinoti ar pedagogai darželyje savanoriškai dirba komandinį darbą buvo pateiktas klausimas „ Ar komandinį darbą dirbate savo noru ? “ - išsiaiškinome, kad 40 proc. darželyje dirbančių pedagogų dažnai savo noru dirba komandose. 33 proc. respondentų tik kartais nori dirbti komandoje, 25 proc. – visada nori dirbti komandoje ir tik 2 proc. atsakė – niekada ( žr.17 paveiksle).



**17 pav.** Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe savanoriškumas (N=275)

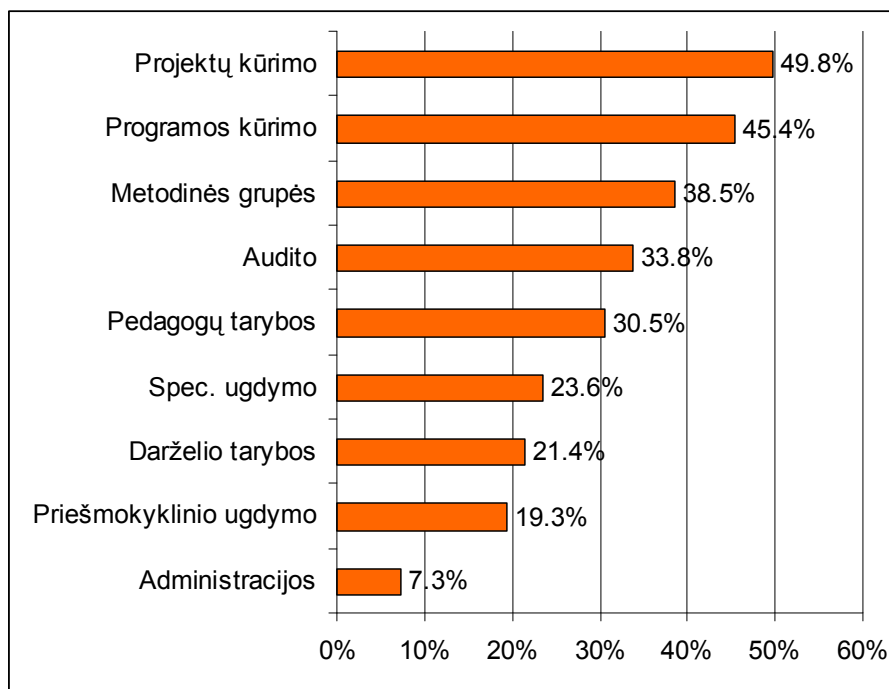
Galima teigti, kad tik savanoriškai dirbant komandose, galima pasiekti geresnių komandinio darbo rezultatų. Žmogus priverstas dirbti komandoje niekada neatsiskleis, bus pasyvus ir trikdydys komandos darbą. Todėl organizacijos vadovas turi stengtis, kad darbuotojai į komandinį darbą įsitrauktų savo noru. Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų į komandinį darbą įsijungia savo noru.

Pedagogai, kurie ilgiau dirba komandose ( nuo 3 metų ir daugiau) visada ir dažnai noriai dirba komandose: nuo 3 – 4 metų dirbantys komandinį darbą 31,5 proc. respondentų visada noriai dirba komandose; 50 proc. pedagogų dažnai noriai dirba komandose. Tie kurie dirba 4 metus ir daugiau (36,9 proc.) visada noriai dirba, o 44,1 proc. dažnai.

Paaikškėjo, kad pedagogai turintys didesnę komandinio darbo patirtį yra linkę komandinį darbą vertinti palankiau, nei mažiau dirbę komandose pedagogai. Kuo ilgiau dirba komandose tuo greičiau įsijungia į tokį darbą.

Norėdami sužinoti, kokioms darželio komandoms priklauso respondentai buvo pateiktas sekantis klausimas „ Kokioje darželio komandoje jūs dirbate, dirbote“. Duomenys pateikti 18 paveiksle. Atsakymuose galima išvelgti, kad daugiausiai pedagogų ( 49,8 proc.) dirba projektų kūrimo komandose; 45,4 proc. – programos kūrimo komandose; 38,5 proc. – metodinės grupės

komandoje; 33,8 proc. – audito; 30,5 proc. pedagogų tarybos; 23,6 proc. spec. ugdymo; 21,4 proc. darželio tarybos; 19,3 proc. priešmokyklinio ugdymo, 7,3 proc. administracijos.



**18 pav.** Darželio komandų tipai, kuriuose dirba respondentai (N=275)

Respondentai dalyvavę tyrime, rinkosi ne vieną komandą, tai leidžia teigti, kad pedagogai dirba ne vienoje darželio (grupėje) komandoje. Daugelyje darželių veikia tokios pat komandos, todėl šių komandų veiklą galime vertinti apibendrintai. Visos darželio komandos, kurias pažymėjo respondentai, smulkiau aprašytos.

*Daugiausiai respondentų pasirinko projektų komandas.* Projektų komandos - tai asmenų grupės, kurios aktyviai dalyvauja projekte ir yra suinteresuotos jo rezultatais. Projektų grupės darželyje dalyvauja įvairių projektų kūrimo. Pedagogikoje projektinis darbas traktuojamas kaip į procesą, į aktyvią veiklą orientuota visuomeninė ir kolegiali grupės darbo, mokymosi, studijų forma. Šiuolaikinis ugdymo procesas reikalauja iš pedagogų nemažai pastangų, kruopštaus parengiamojo darbo ir lanksčios taktikos veikloje (inovacijų, kūrybiškumo). Šiai problemai spręsti plačiai naudojama projektinė veikla, kur svarbiausias dalykas yra dominančios temos įprasminimas, problemos sprendimas aktyvia kūrybiška veikla, daug reikšmės teikiant pačiam komandinio darbo procesui. Projektas nėra užduotis, teikiama atlikti visiems. Projekto idėjos įgyvendinamos atskirais etapais, bendromis pastangomis. Sudėtingi ir didelės apimties projektai atliekami didesnių grupių. Darželyje pedagogai noriai jungiasi į projektų komandas, pačios komandos išsirenka lyderius, pasiskirsto darbais.

*Antroje pagal dalyvavimą komandiniame darbe yra programos kūrimo komandos – tai*

darbo grupės, kurios atsakingos už darželio vaikų ugdymo programos kūrimą, jos refleksiją. Dirbdamas šioje komandoje kiekvienas komandos narys atsakingas už savo sritį, po to visos ugdymo sritys sujungiamos į vieną visumą. Programa padeda greičiau įgyvendinti ugdymo naujoves, greičiau reaguoti į ugdymo sunkumus.

Trečioje vietoje respondentai pasirinko *metodines grupes (komandas)*. Šiose grupėse organizuojamas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir planuojami ugdymo kokybės gerinimo planai (seminarai, kvalifikacijos kėlimas, atviros veiklos, renginių organizavimas ir kt.). Pedagogai telkiasi į komandas, norėdami bendradarbiauti, tobulėti bei įgyti naujas kompetencijas. Pedagogai aktyviai prisideda prie ugdymo turinio planavimo. Šioje grupėje kuriami metiniai ugdymo planai, juose atsispindi pedagogų asmeninis indelis. Organizuoja pedagogų veiklą stebėjamą ir suteikia refleksiją apie naujus ugdymo būdus. Svarbiausias šios komandos tikslas – sudaryti sąlygas pedagogui kelti kvalifikaciją. Pedagogai reguliariai susitinka organizuojamuose metodinės grupės posėdžiuose, kur galima pasidalyti mintimis, idėjomis, planais.

Ketvirtoje vietoje pagal respondentų dalyvavimą komandose liko *audito komanda (grupė)* – tai grupė sukurta darželio vidiniam auditui atlikti. Ši komanda gana nauja, gyvuoja labai neseniai, kadangi darželyje auditas darželyje pradėtas vykdyti prieš dvejus metus. Ši komanda sukurta, kad atliktų darželio vidinį auditą, įvertintų darželio būklę. Šios komandos tikslas iširti privalumus bei trūkumus ir parengti planą, kaip patobulinti darželio veiklą. Atlikus auditą galima lengviau nustatyti, kokias veiklos sritis reikėtų tobulinti darželyje. Šios komandos darželyje labai sėkmingai dirba.

Penktoje vietoje respondentai pasirinko *pedagogų tarybos (grupės) komandas* – šios komandos koordinuoja viso darželio darbą, komandos nariai yra visi darželio pedagogai, o jos pirmininkas – darželio direktorė.

*Pačios mažiausios komandos - spec. ugdymo (grupės) komandos* – tai darbo grupės, kurios planuoja specialiųjų vaikų poreikių ugdymą, bei pagalbą vaikams turintiems sutrikimus.

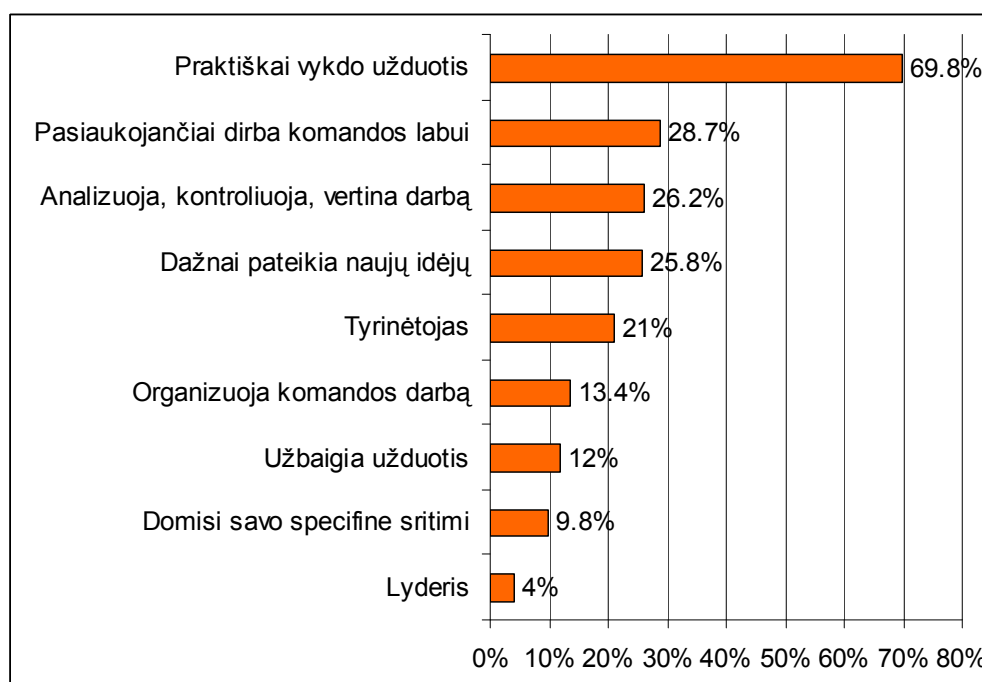
Septintoje vietoje pagal respondentų dalyvavimą komandose atsidūrė *darželio taryba (grupė)* – aukščiausia darželio savivaldos institucija, į kurią įeina pedagogai, administracija, tėvai. Pedagogus į darželio tarybą deleguoja pedagogų taryba, tėvus - tėvų komitetas. Darželio taryba kuria veiklos planus, kurie padeda gerinti darželio gerbūvį. Už savo veiklą darželio taryba atsiskaito ją rinkusiems darželio bendruomenės nariams. Taryba sprendžia aktualiausias darželio problemas.

*Priešmokyklinio ugdymo darbo (grupės) komandos* - tai komandos nariai, kurie planuoja priešmokyklinio ugdymo veiklą darželyje ir už darželio ribų. Organizuoja įvairias šventes bei renginius, vykdo įvairius projektus. Tai taip pat labai sėkmingai dirbančios komandos.

*Administracijos (grupės) komandos* - pastovios darbuotojų grupės sprendžiančios darželio valdymo problemas. Darželio vadovai numato tikslus, rūpinasi žmonėmis, kuria darželio kultūrą,

viziją, strategiją, palaiko naujas idėjas, padeda jas realizuoti, skatina pedagogus bendradarbiauti, įtraukia pedagogus į problemų sprendimus, palaiko pedagogų tobulėjimą.

Sėkmingai dirbanti komanda, tai tokia komanda, kurioje komandos nariai prisiima vieną ar kelis vaidmenis ir sėkmingai juos vykdo. Anketoje buvo pateiktas klausimas, kokius vaidmenis atlieka respondentai dirbdami komandoje. Dažniausiai respondentai priskyrė sau kelis vaidmenis. Iš pateiktų duomenų 19 paveiksle matyti, kad pedagogai dirbdami komandoje 69,8 proc. praktiškai vykdo užduotis; 28,7 proc. respondentų pasiaukojančiai dirba komandos labui; 26,7 proc. – analizuoja kontroliuoja, vertina darbą; 25,8 proc. - dažnai pateikia naujų idėjų; 21 proc. yra tyrinėtojai; 13,4 proc. respondentų organizuoja komandos darbą, 12 proc. respondentų dirbdami komandoje užbaigia užduotis; 9,8 proc. – domisi tik savo specifine darbo sritimi. Tuo tarpu lyderių darželiuose yra labai mažai, tik 4 proc. Paanalizavus atskirų darželių pedagogų atsakymų duomenis galima išvelgti tokią tendenciją: daugiausiai 46 proc. pateikiančių naujų idėjų yra darželyje „Pupų pėdas“; daugiausiai 46,6 proc. tyrinėtojų yra darželyje „Du gaideliai“, komandinio darbo organizatorių daugiausiai 26,6 proc. - darželyje „Pupų pėdas“; lyderių 10,5 proc. daugiausiai yra „Voveraitėje“; „Varpelyje“ daugiausiai 38,8 proc. pedagogų, kurie dirbdami komandoje analizuoja, kontroliuoja, vertina darbą.; daugiausiai pasiaukojančiai dirbančių komandos labui yra darželyje „Pupų pėdas“; praktiškai vykdančių užduotis 90,9 proc. – „Kulverstuko“ darželyje; darbų užbaigėjų 26,6 proc. – „Kregždutėje“; tie kurie domisi tik savo specifine sritimi daugiausiai 21,4 proc. „Gluosnio „ darželyje.



**19 pav.** Respondentų vaidmenų pasirinkimas komandoje (N=275)

Atliktame tyrime galime pastebėti, kad daugelis respondentų pasirinko kelis vaidmenis, o tai reiškia, kad darželyje dirbantys pedagogai yra aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Vadovui

formuojant komandas labai svarbu žinoti, kokius vaidmenis gali atlikti jo darbuotojai, kad komanda dirbtų efektyviai.

Ištyrus duomenis galima pastebėti, kad pedagogų tarpe dirbančių komandinį darbą mažiausiai yra lyderių (4 proc.). Paanalizavus atskirų darželių duomenis matyti, kad daugumoje darželių nei vienas respondentas nepriskyrė sau lyderio vaidmens, tai: Avizonio regos centro, Ežerėlio, Dviejų gaidelių, Dainelės, Eglutės, Pupų pėdo, Kregždutės, Pasakos, Gluosnio – darželiuose.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi žmonės atlieka skirtingus vaidmenis komandoje, gali turėti vieną pagrindinį vaidmenį, bet gali gana kompetentingai atlikti ir kitą vaidmenį. Reikėtų skatinti pedagogų iniciatyvumą, pasitikėjimą savimi, kad komandose atsirastų daugiau lyderių.

9 lentelė

**Respondentų darbo formos pasirinkimo prioritetą atliekant įvairią veiklą (N=275)**

Eil. Nr.	Veikla	Atsakymai procentais		
		Komandinis darbas	Individualus darbas	Viso
1.	Renginiai skirti vaikams ir jų tėvams	72,7	27,3	100
2.	Auditas	97,4	2,6	100
3.	Strateginių planų kūrimas	94,5	5,5	100
4.	Ugdymo programos kūrimas	90,2	9,8	100
5.	Planų kūrimas	46,5	53,5	100
6.	Seminarų organizavimas	70	30	100
7.	Pedagogų kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	54,2	45,8	100
8.	Situacijos darželyje analizė	85	15	100

Tyrimė labai svarbi respondentų išsakyta nuomonė apie komandinio darbo prioritetą organizuojant įvairią veiklą darželyje. Dauguma respondentų, kaip matyti 9 lentelėje, pirmenybę skiria komandiniam darbui atliekant šias užduotis: auditas - 97,4 proc.; strateginių planų kūrimas – 94,5 proc.; ugdymo programos kūrimas - 90,2 proc.; situacijos darželyje analizė – 85 proc.; renginiai skirti vaikams – 72,7 proc.; seminarų organizavimas – 70 proc.; pedagogų kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas – 54,2 proc.. Ir tik darbo planų kūrimui respondentai 53,5 proc. mano, kad daugiausiai tinka individualus darbas. Taigi galima teigti, kad pasirinkdami komandinį darbą atliekant įvairią veiklą darbe, pedagogai naudojami komandinio darbo privalumais.

Apžvelgus šio tyrimo dalį galima teigti, kad pedagogai darželyje noriai dirba komandinį darbą, iškilusias problemas stengiasi spręsti komandose. Komandinio darbo patirtis darželyje daugiau nei 4 metai, žinių apie komandinį darbą semiasi dirbdami praktiškai komandose, seminaruose. Populiariausia darželyje projektų komanda, joje dalyvauja daugiausiai 49,8 proc. imtyje dalyvavusių respondentų. Pasirenkant komandinio darbo vaidmenis išryškėjo, kad šioje imtyje 69,8 proc. respondentų, daugiausiai yra praktiškai atliekančių komandinės užduotis (vykdytojų). Tuo tarpu lyderių tėra 4 proc., respondentai nenori sau prisiimti lyderio vaidmens. Vadovai turėtų

skatinti komandos narių savarankiškumą, iniciatyvumą. Dauguma respondentų darželyje organizuodami veiklą renkasi komandinį darbą, nes dirbant komandoje galima pasidalinti darbais, nuomonėmis idėjomis.

### 3.2. Efektyvaus komandinio darbo darželiuose vystymosi veiksnių įvertinimas

Norint, kad darbas komandoje būtų efektyvus, pirmiausiai reikia užtikrinti tokiam darbui sąlygas. Tolimesniame savo tyrime pristatysime duomenis, kuriais buvo siekiama įvertinti, kokios yra sudarytos sąlygos darželyje dirbti komandinį darbą. Įvertinsime, kokie komandinio darbo organizacinės charakteristikos būdingos darželyje (žr. 10 lentelė).

10 lentelė

#### Komandinio darbo organizacinės charakteristikos darželyje (N=275)

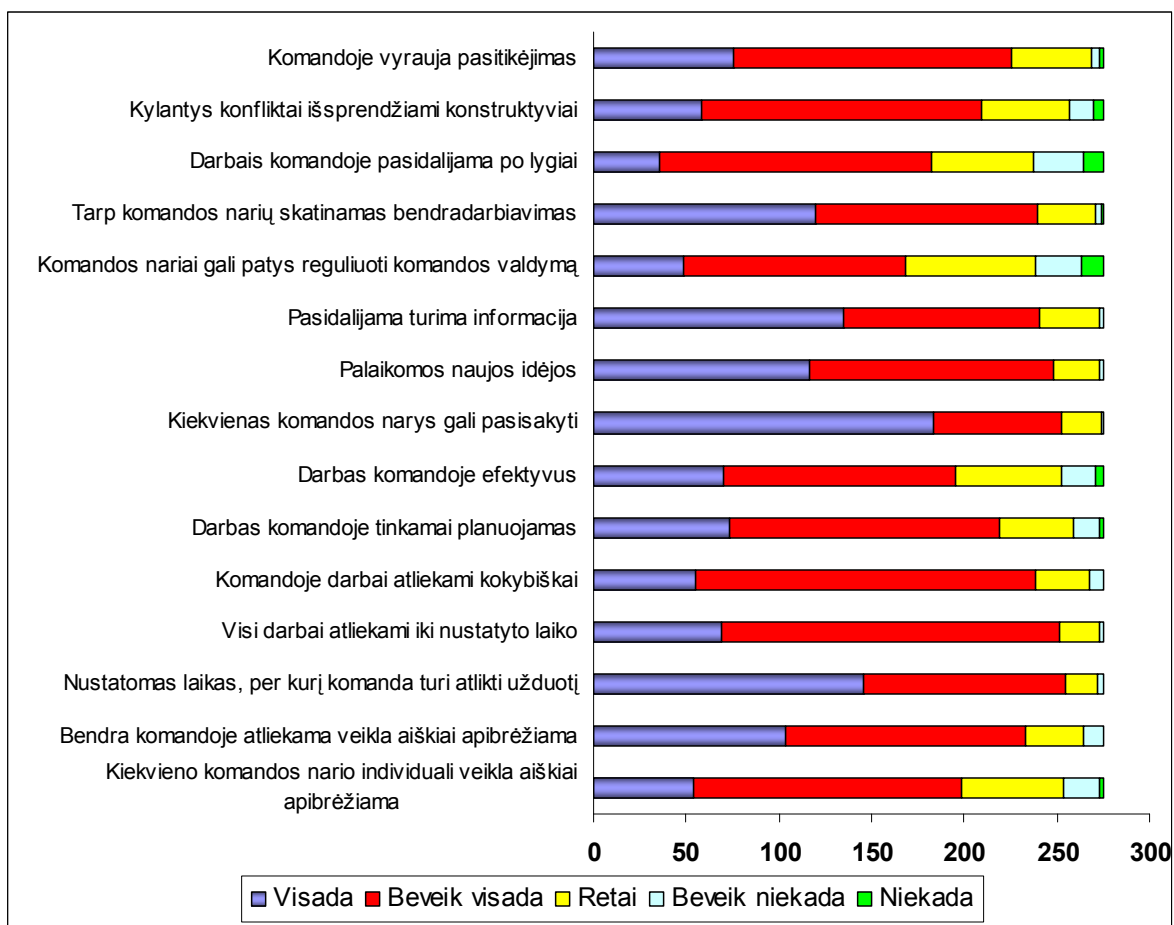
<i>Jūsų darželyje vykstant komandiniam darbui:</i>	<i>Atsakymai procentais</i>					
	<i>Visada</i>	<i>Beveik visada</i>	<i>Retai</i>	<i>Beveik niekada</i>	<i>Niekada</i>	<i>Viso</i>
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama	19,6	<b>52,7</b>	20	7	0,7	100
Bendra komandoje atliekama veikla aiškiai apibrėžiama	37,8	<b>47</b>	11,2	4	0	100
Nustatomas laikas, per kurį komanda turi atlikti užduotį	<b>53</b>	39,6	6,3	1,1	0	100
Visi darbai atliekami iki nustatyto laiko	25,1	<b>66,2</b>	8	0,7	0	100
Komandoje darbai atliekami kokybiškai	20	<b>66,5</b>	11	2,5	0	100
Darbas komandoje tinkamai planuojamas	26,5	<b>53,1</b>	14,5	5,2	0,7	100
Darbas komandoje efektyvus	25,5	<b>45,4</b>	20,7	7	1,4	100
Kiekvienas komandos narys gali pasisakyti	<b>66,5</b>	25,5	7,6	0,4	0	100
Palaikomos naujos idėjos	42,5	<b>47,7</b>	9,1	0,7	0	100
Pasidalijama turima informacija	<b>49,1</b>	38,6	11,6	0,7	0	
Komandos nariai gali patys reguliuoti komandos valdymą	18	<b>43,2</b>	<b>25,5</b>	<b>9</b>	4,3	100
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas	<b>43,6</b>	<b>43,6</b>	11,3	1,1	0,4	100
Darbais komandoje pasidalijama po lygiai	13	<b>53</b>	20	10	4	100
Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai	21	<b>55</b>	17,5	4,7	1,8	100
Komandoje vyrauja pasitikėjimas	27,6	<b>54,6</b>	15,6	1,5	0,7	100

Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogų komandinis darbas organizuojamas pakankamai gerai. 66,5 proc. respondentų teigė, kad kiekvienas komandos narys visada gali laisvai pasisakyti. 53 proc. pedagogų mano, jog visada nustatomas laikas per kurį komanda turi atlikti pavestą užduotį. 49,1 proc. pažymėjo, kad komandos narių tarpe visada pasidalijama naujausia informacija. 43,6 proc. pedagogų teigė, kad tarp komandos narių visada skatinamas bendradarbiavimas. Tyrime galima išvelgti ir tai, kad pedagogai dirbdami komandinį darbą beveik visada: kokybiškai atlieka užduotis (66,5 proc.), darbai atliekami iki nustatyto laiko (66,2 proc.), konfliktai išsprendžiami konstruktyviai (55 proc.), darbais pasidalijama po lygiai (53 proc.), komandoje vyrauja pasitikėjimas (54,6 proc.), darbas komandoje tinkamai planuojamas (53,1 proc.), bendra komandoje veikla aiški (52,7 proc.), kiekvieno komandos nario individuali veikla taip pat beveik visada aiškiai apibrėžiama (47 proc.).



Peržvelgus 10 lentelę, galima pastebėti ir kitokius respondentų atsakymus: 25,5 proc. pedagogų mano, kad komandos nariai retai gali reguliuoti komandos valdymą, ši problema gali iškilti todėl, kad darželyje pedagogų tarpe yra mažai lyderių. Dalis respondentų pasirinko variantą „retai“ atsakydami, kad „Darbas komandoje efektyvus“ – 20,7 proc.; „Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama“ – 20 proc.; „Darbais pasidalijama po lygiai“ – 20 proc.; „Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai“ – 17,6 proc.; „Komandoje vyrauja pasitikėjimas“ teigė 17,5 proc. 11,3 proc. respondentų mano, kad retai pasidalijama turima informacija; 11,2 proc. mano, kad retai bendra veikla aiškiai apibrėžiama; 11 proc. mano, kad retai darbai atliekami kokybiškai. Kiek mažiau respondentų 9,1 proc. mano, kad retai palaiko naujas idėjas; 8 proc. teigia, kad retai darbai atliekami iki nustatyto laiko; 7,6 proc. pasisakė, kad retai gali pasisakyti dirbant komandoje. Tokius respondentų atsakymus galėjo sąlygoti asmeninės pedagogų savybės.

Tyrinėjant duomenis galima išvelgti ir kitokius respondentų atsakymus. 9 proc. pedagogų mano, kad beveik niekada negali reguliuoti komandos valdymą, o 4,3 proc. respondentų teigė, kad niekada negali patys reguliuoti komandos valdymą. Tokia situacija gali būti nepalanki komandiniam darbui darželyje.

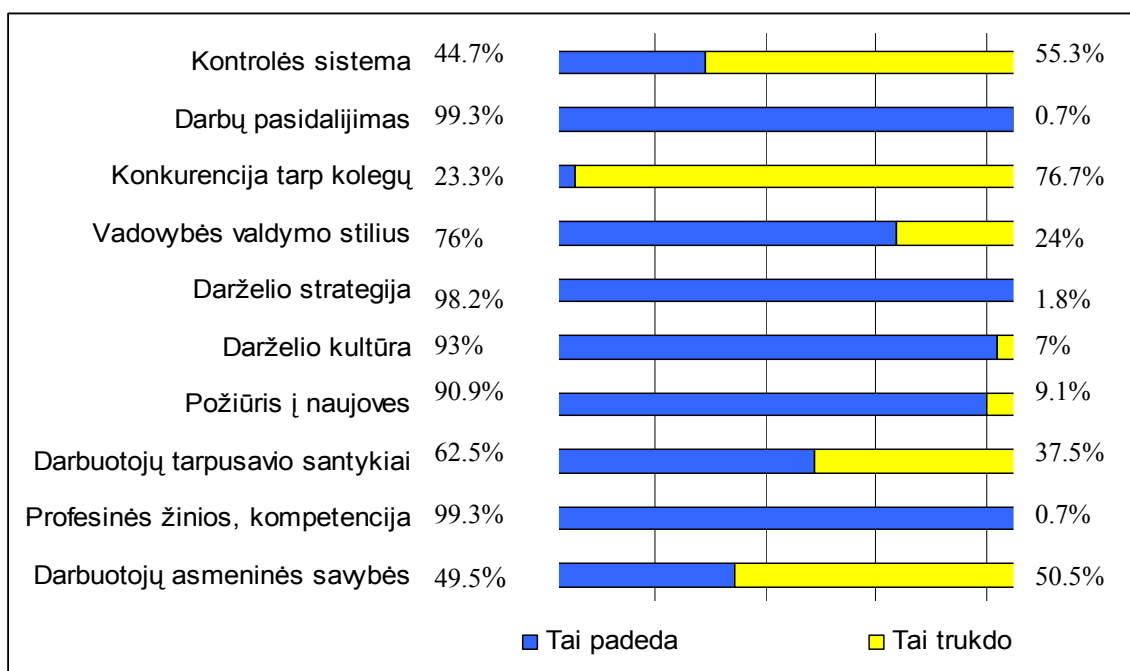


20 pav. Komandinio darbo organizacinės charakteristikos darželyje (N=275)

Apžvelgus šio tyrimo dalį ( žr. 20 paveiksle), galima daryti išvadą, kad darželyje komandinis darbas organizuojamas pakankamai sklandžiai. Komandose pedagogai jaučiasi laisvai, visada gali išsakyti savo nuomonę, komandos nariai visada pasidalija turima informacija, skatinamas bendradarbiavimas. Didžiausia problema organizuojant komandinį darbą darželyje kyla, dėl komandos valdymo, nes atsakant į šį klausimą daugiausiai išsiskyrė respondentų nuomonės.

Kitame tyrimo etape respondentų vertinimui buvo pateikti komandinio darbo veiksniai, kurie atspindi pedagogų požiūrį į tai kas padeda, o kas trukdo vystyti komandiniam darbui darželyje. Pedagogai vertinimuose pažymėjo, kad komandiniam darbui plėstis ypač padeda profesinės žinios ir kompetencija (99,3 proc.). 99,3 proc. respondentų pažymėjo, kad svarbus darbų pasidalijimas. Darbo pasidalijimas ir specializacija komandose žymiai padidina darbo efektyvumą. 98,2 proc. pedagogų teigė, kad komandinio darbo vystymuisi labai svarbi darželio strategija. Galima manyti, kad darželio strategijos prioritetas – komandinio darbo plėtra. Efektyviam komandiniam darbui nemažai reikšmės turi palaikanti aplinka, tai galima išvelgti pedagogų atsakymuose. 93 proc. respondentų teigė, kad svarbus veiksnys jiems yra darželio kultūra. Toks vertinimas leidžia manyti, kad darželyje yra palankus mikroklimatas. 76 proc. respondentų mano, kad komandinio darbo vystymuisi darželyje padeda vadovybės valdymo stilius. Tai įrodo, kad dažnai darnaus komandinio darbo sėkmė ir efektyvumas priklauso nuo vadovo sugebėjimo vadovauti organizacijai. Norint efektyviai dirbti komandoje svarbu skatinti atskirų protų ir asmenybių gerus tarpusavio santykius, taip mano 62,5 proc. tyrime dalyvavusių pedagogų.

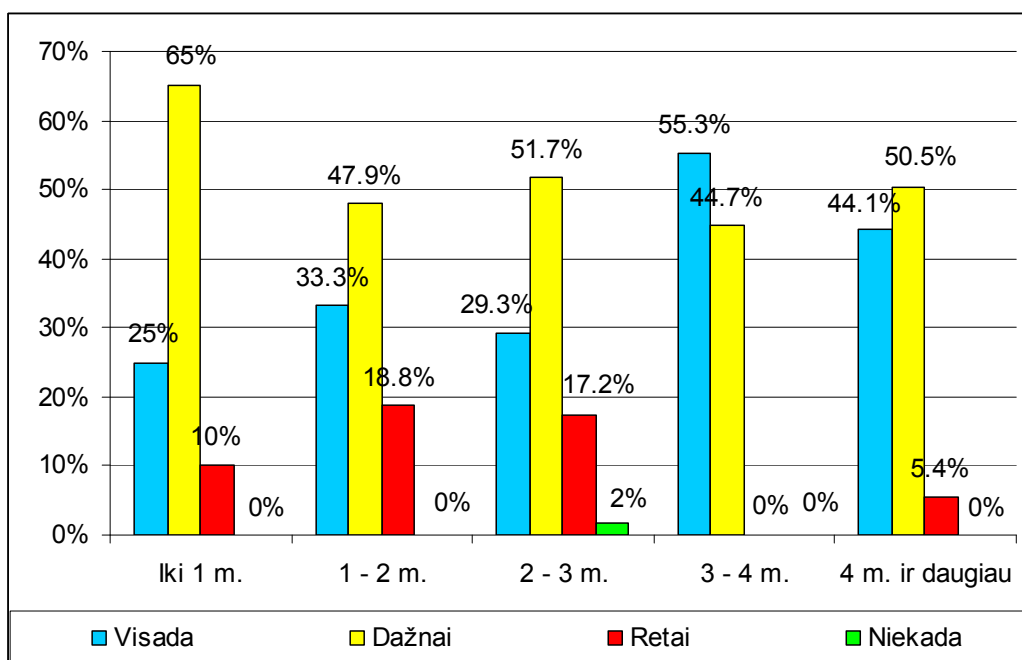
Dauguma respondentų mano, kad didžiausi komandinio darbo trukdžiai yra: konkurencija tarp kolegų ( 76,7 proc.); taikoma kontrolės sistema (55,3 proc.); darbuotojų asmeninės savybės (50,5 proc.). Galima pastebėti, kad pedagogams dirbant komandose vyksta per didelė konkurencija, o tai gali mažinti komandinio darbo efektyvumą. Tai gali būti susiję dėl blogai organizuojamo komandinio darbo, dėl asmeninių darbuotojų savybių. Respondentų pasisakymai dėl kontrolės leidžia manyti, kad pedagogai norėtų daugiau pasitikėjimo, mažiau kontrolės, nes jų manymu kontrolė trikdo sėkmingą komandinį darbą (žr. 21 paveiksle).



**21 pav.** Komandinį darbą skatinantys ir ribojantys veiksniai darželyje (N=275)

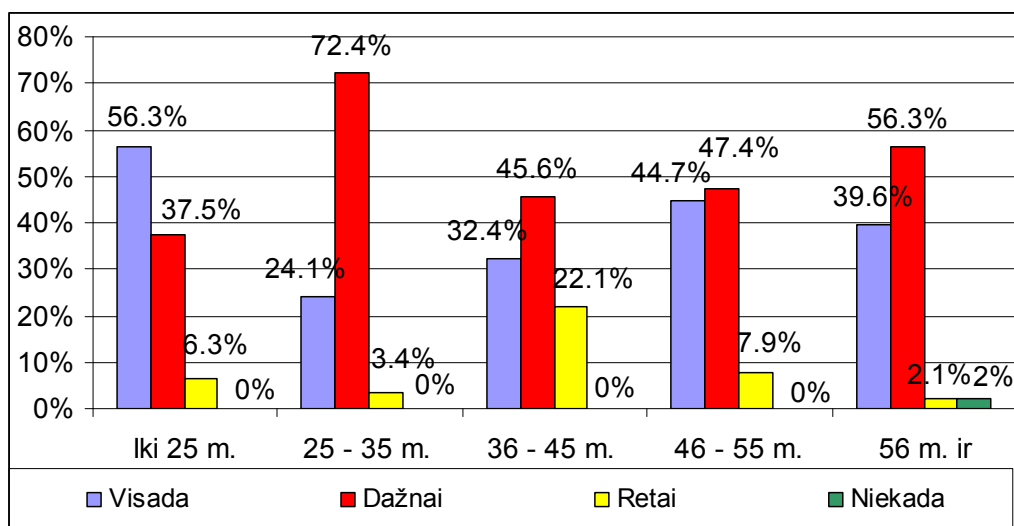
Efektyvus komandinis darbas priklauso nuo pasitikėjimo savo darbo sėkme. Ištyrus respondentų nuomonę paaiškėjo, kad dažnai savo sėkme tiki 50,5 proc. pedagogų; 39,3 proc. teigė, kad visada pasitiki; retai pasitiki – 9,8 proc.; niekada nepasitiki – 0,4 proc. respondentų.

Norėdami sužinoti nuo ko priklauso pasitikėjimas darbo sėkme komandoje paieškosime ryšių su kitais duomenimis ( išdirbtas laikas komandoje). Visada savo darbo sėkme pasitiki 55,3 proc. pedagogų, kurie dirba komandose nuo 3 iki 4 metų; ir 44,1 proc., kurie dirba daugiau nei 4 metai. Kaip matome pasitikėjimas priklauso nuo išdirbto laiko komandoje, kuo ilgiau dirbama komandose, tuo didesnis pasitikėjimas savimi. Įdomu ir tai, kad tie, kurie ką tik pradėjo dirbti komandose taip pat dažnai pasitiki darbo sėkme (65 proc.) (žr. 22 paveiksle).



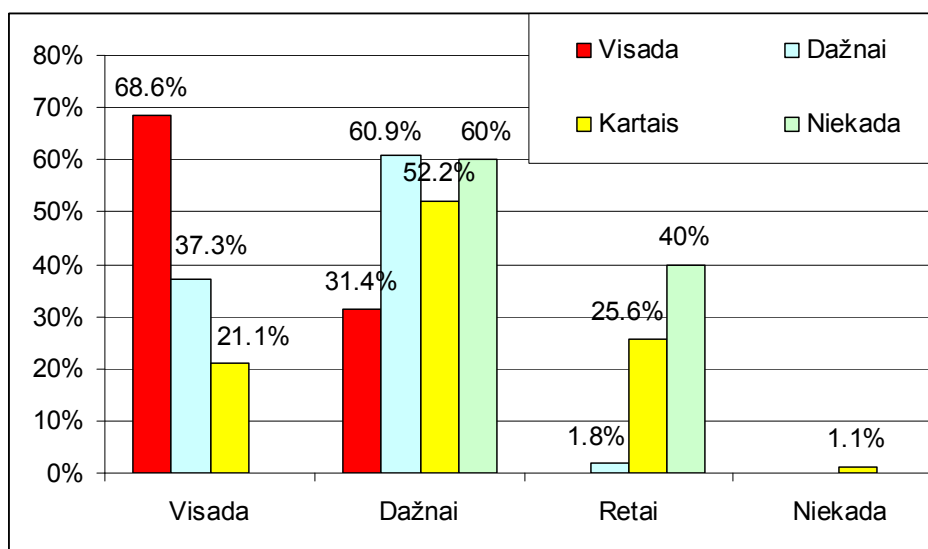
**22 pav.** Respondentų išdirbto laiko komandoje įtaka pasitikėjimui dirbant komandinį darbą (N=275)

Išanalizavus respondentų nuomonę (23 paveiksle) galima pastebėti, kad visada darbo sėkme komandoje tiki tie respondentai kurių amžius iki 25 metų ( 56,3 proc.); o dažnai sėkme tiki (72,4 proc.) pedagogai kurių amžius nuo 26 iki 35 metų. Galima teigti, kad dirbdami komandoje daugiau savimi pasitiki jauni pedagogai.



**23 pav.** Respondentų amžiaus įtaka komandinio darbo sėkmei (N =275)

Tyrimo metu ypatingai išryškėjo darbo sėkmės komandoje priklausomybė nuo noro dirbti komandoje. 68,6 proc. respondentų visada tiki darbo sėkme, kurie visada nori dirbti komandose (žr.24 paveiksle). Galima teigti, kad tikėjimas darbo sėkme komandoje tiesiogiai priklauso nuo noro dirbti komandoje.



**24 pav.** Respondentų komandinio darbo sėkmės priklausomybė nuo savanoriško darbo komandoje (N =275)

Norėdami sužinoti, kaip respondentai vertina savo darbą komandoje, pateikėme sekantį klausimą: „Kaip vertinate savo darbą komandoje?“, - 64,73 proc. pedagogų savo darbą komandoje vertina gerai; 26,91 proc. – vertina patenkinamai. Labai gerai vertinančių savo darbą komandoje buvo žymiai mažiau – 7,64 proc. Todėl toliau savo tyrime apžvelgsime nuo ko priklauso savo darbo komandoje vertinimas. Dirbantys pedagogai komandose 3 - 4 metus savo darbą įvertino gerai - tai nurodė 84,2 proc. respondentų. Labai gerai vertinančių savo darbą komandoje buvo žymiai mažiau nei patenkinamai (žr. 11 lentelė). Galime daryti išvadą, kad savo darbą komandoje geriausiai vertina tie respondentai, kurie ilgesnį laiką dirba komandose.

11 lentelė

**Respondentų komandinio darbo patirties įtaka komandinio darbo vertinimui (N=275 )**

Vertinimas		Komandinio darbo patirtis					Iš viso
		Iki 1 m.	1 – 2 m.	2 – 3 m.	3 – 4 m.	Virš 4 m.	
Labai gerai	Dažnis	2	3	0	1	15	21
	Procentai	10	6,3	0	2,6	<b>13,5</b>	7,6
Gerai	Dažnis	10	30	33	32	73	178
	Procentai	<b>50</b>	<b>62,5</b>	<b>56,9</b>	<b>84,2</b>	<b>65,8</b>	64,7
Patenkinamai	Dažnis	8	14	24	5	23	74
	Procentai	40	29,1	41,4	13,1	20,7	27
Blogai	Dažnis	0	0	0	0	0	0
	Procentai	0	0	0	0	0	0
Labai blogai	Dažnis	0	1	1	0	0	2
	Procentai	0	2,1	1,7	0	0	0,7
Iš viso	Dažnis	20	48	58	38	111	275
	Procentai	100	100	100	100	100	100

Ištyrus respondentų pedagoginį stažą bei jų darbo vertinimą komandose galima išvelgti, kad

dauguma gerai savo darbą komandoje vertina tie pedagogai, kurie dirba pedagoginį darbą nuo 11 iki 15 metų (85,9 proc.). Kitų respondentų nuomonės buvo panašios. ( žr. 12 lentelė).

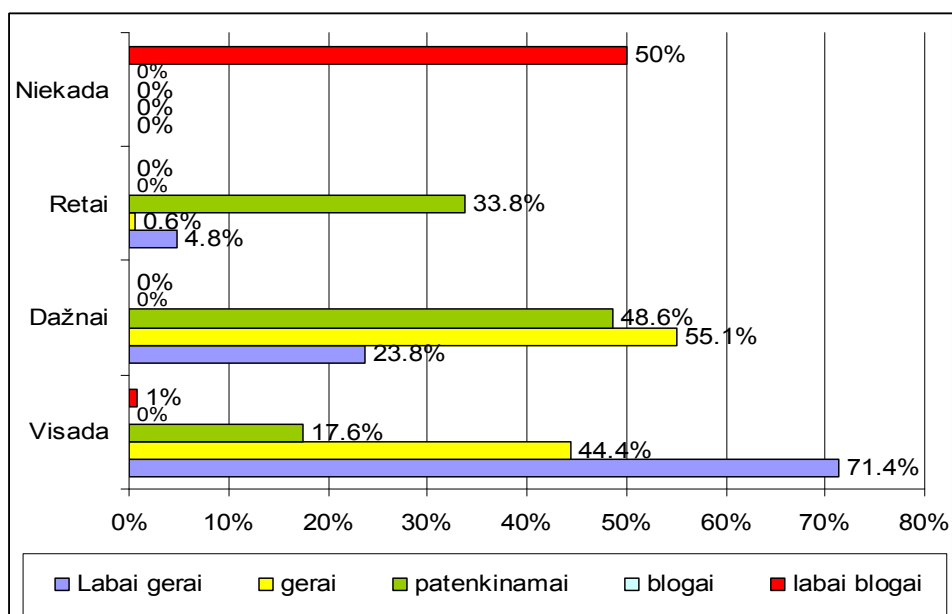
Kadangi efektyvios komandos bruožas yra komandos narių pasitikėjimas savo darbu komandoje, Taigi galima daryti išvadą, kad darželio komandose dirbantys respondentai pasitiki savimi ir gali pasiekti gerų rezultatų. Pasitikint savo darbu komandoje sustiprės kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje jų pastangos bus sėkmingos.

12 lentelė

**Respondentų pedagoginio darbo stažo įtaka komandinio darbo vertinimui (N=275)**

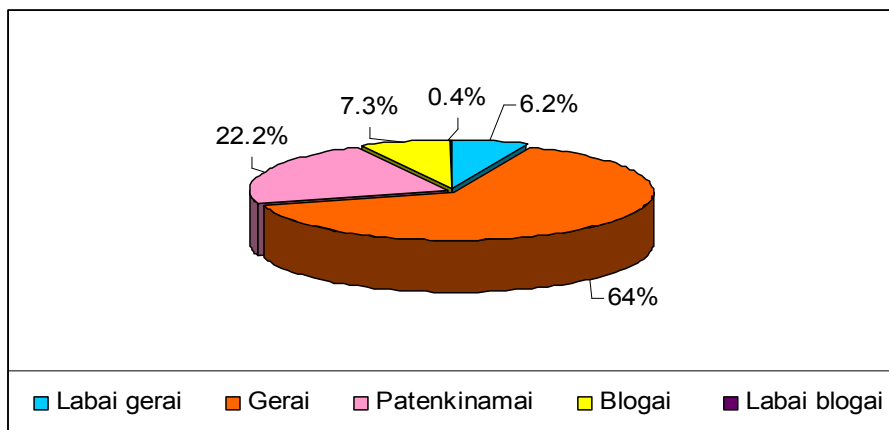
Vertinimas		Pedagoginis darbo stažas					Iš viso
		0 – 4 m.	5 – 10 m.	11–15 m.	16–20 m.	Virš 21 m.	
Labai gerai	Dažnis	1	3	2	2	13	21
	Procentai	4,3	16,7	7,1	5,1	7,8	7,6
Gerai	Dažnis	18	12	24	26	98	178
	Procentai	78,3	66,6	85,8	66,7	58,7	64,7
Patenkinamai	Dažnis	4	3	2	10	55	74
	Procentai	17,4	16,7	7,1	25,6	32,9	27
Blogai	Dažnis	0	0	0	0	0	0
	Procentai	0	0	0	0	0	0
Labai blogai	Dažnis	0	0	0	1	1	2
	Procentai	0	0	0	2,6	0,6	0,7
Iš viso	Dažnis	23	18	28	39	167	275
	Procentai	100	100	100	100	100	100

Įvertinus respondentų atsakymus 25 paveiksle galima pastebėti, kad tie pedagogai, kurie visada tiki savo darbo sėkme komandoje, labai gerai vertina ir savo darbą komandoje (71,4 proc.). 5 proc. respondentų nepasitiki savimi, todėl jie blogai vertina savo darbą komandoje. Taigi galima teigti, kad pasitikėjimas savo sėkme didina savo darbo vertinimą komandoje.



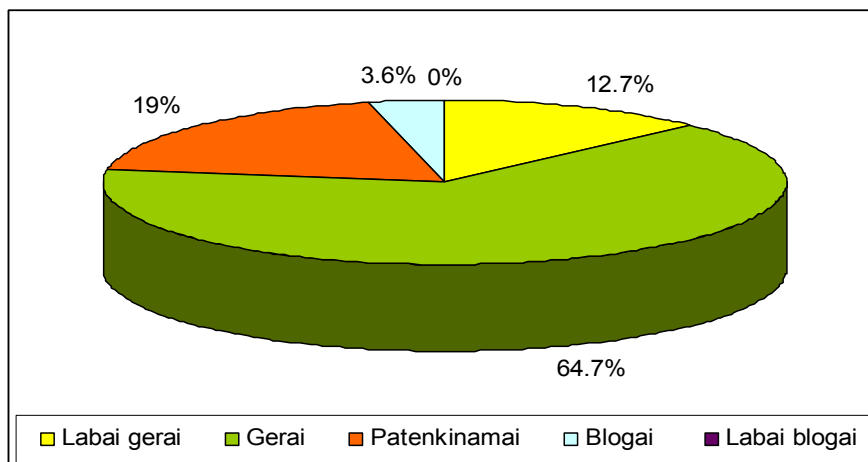
**25 pav.** Respondentų komandinio darbo vertinimo priklausymas nuo tikėjimo komandinio darbo sėkme (N=275)

Dirbant komandinį darbą svarbus efektyvus darbas, todėl buvo svarbu ištirti, šioje tyrimo imtyje dalyvavusių respondentų nuomonę apie darbo efektyvumą tos komandos, kurioje jie dirba. Apibendrinus duomenis paaiškėjo, kad 64 proc. pedagogų komandos darbo efektyvumą vertina gerai; 22,2 proc. respondentų vertina patenkinamai; 7,3 proc. – blogai (žr. 26 paveiksle). Įdomu tai, kad labai gerai vertinančių - 6,2 proc. ir labai blogai vertinančių - 0,4 proc. komandos efektyvumą buvo mažiausiai. Todėl galima teigti, kad darželyje dirbančios komandos, respondentų nuomone, dirba efektyviai. Tuo pačiu galima teigti, kad pasitikėjimas savo darbo sėkme komandoje efektyvina komandinį darbą.



**26 pav.** Respondentų komandos darbo efektyvumo vertinimas (N=275)

Komandinio darbo vertinimui labai svarbi respondentų nuomonė apie komandos kompetenciją. Dauguma pedagogų - 66,7 proc., komandos kompetenciją, kurioje dirba, vertino gerai; 19 proc. respondentų vertino patenkinamai; 12,7 proc. - komandos kompetenciją vertino labai gerai; 3,6 proc. vertino labai blogai. Taigi peržvelgus gautus duomenis galima daryti išvadą, kad gerai vertinančių komandos kompetenciją buvo žymiai daugiau nei labai blogai vertinančių. Galima teigti, kad darželyje dirbančių komandų kompetencija vertinama gerai (žr. 27 paveiksle).



**27 pav.** Respondentų komandos kompetencijos vertinimas (N=275)

Analizuojant duomenis (13 lentelė) galima pastebėti tai, jog respondentai labai panašiai įvertino savo asmeninį darbą komandoje, komandos efektyvumą ir komandos kompetenciją. Daugiausiai buvo gerai vertinančių visus tris komandinio darbo tyrimo aspektus.

13 lentelė

### Respondentų komandinio darbo vertinimas darželyje (N=275)

		Komandos vertinimas					Iš viso
		Labai gerai	Gerai	Patenkina mai	Blogai	Blogai	
Asmeninis darbas komandoje	Dažnis	21	178	74	0	2	275
	Procentai	7,6	<b>64,7</b>	27	0	0,7	100
Komandos darbo efektyvumas	Dažnis	17	176	61	20	1	275
	Procentai	6,2	<b>64</b>	22,2	7,2	0,4	100
Komandos kompetencija	Dažnis	35	178	52	10	0	275
	Procentai	12,7	<b>64,7</b>	19	3,6	0	100

Efektyvioms komandoms labai svarbi darbuotojų kompetencija. Kompetencijų vystymas leidžia komandos nariams tobulinti savo naujo žinojimo ribas, skatina įgyvendinti naujas žinias, įgūdžius, gebėjimus komandiniame darbe. Todėl tyrinėjant komandinio darbo efektyvinimo galimybes darželyje buvo svarbu sužinoti, kokios kompetencijos svarbios darželio nariams, kokių trūksta, norint pagerinti komandinį darbą. Dažniausiai respondentai rinkosi ne vieną kompetenciją ( žr. 14 lentelė).

14 lentelė

### Darželio narių kompetencijų įtaka efektyviam komandiniam darbui (N= 275)

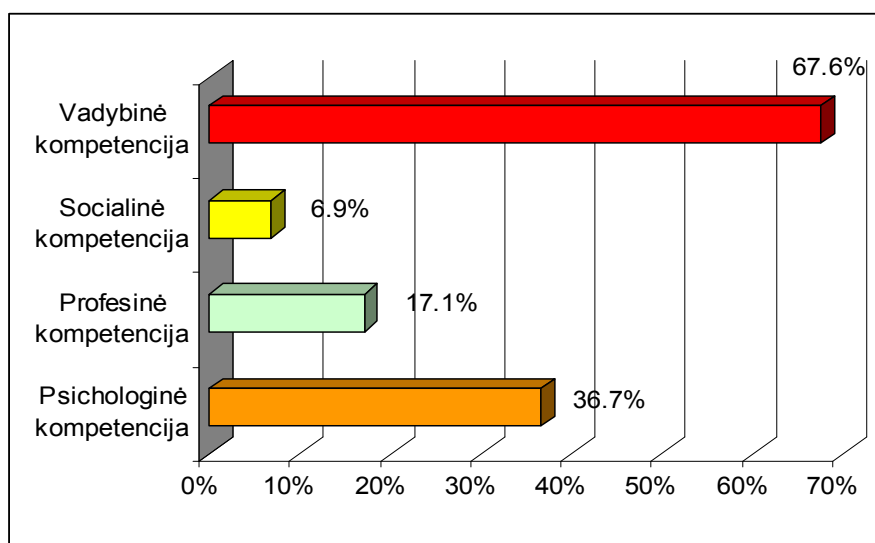
Kompetencijos		Vertinimas					Viso
		Labai didelė	Didelė	Vidutinio dydžio	Nedidelė	Neturi įtakos	
Psichologinė kompetencija	Dažnis	86	149	33	7	0	275
	Procentai	31,3	<b>54,2</b>	12	2,5	0	100
Profesinė kompetencija	Dažnis	176	87	12	0	0	275
	Procentai	<b>64</b>	31,6	4,4	0	0	100
Socialinė kompetencija	Dažnis	66	133	54	19	3	275
	Procentai	24	<b>48,4</b>	19,6	7	1	100
Vadybinė kompetencija	Dažnis	89	103	6	67	10	275
	Procentai	32,4	<b>37,4</b>	2,2	<b>24,4</b>	3,6	100

Išanalizavus duomenis galima pastebėti, kad norint efektyviai dirbti komandose, darželyje pati svarbiausia yra profesinė kompetencija. Šią kompetenciją pažymėjo 64 proc. respondentų. Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad darželyje efektyvinant komandinį darbą didelę įtaką turi psichologinė kompetencija (54,2 proc.); socialinė kompetencija (48,4 proc.); vadybinė kompetencija (37,4 proc.). Dalis respondentų ( 24,4 proc.) mano, kad vadybinė kompetencija turi



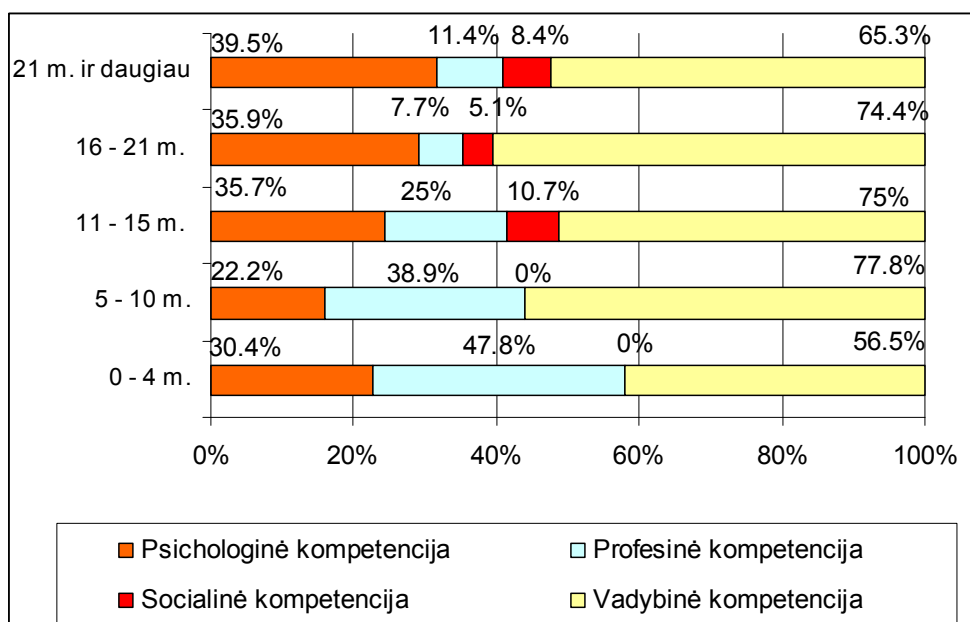
mažiausią įtaką komandinio darbo efektyvinimui. Taigi galima daryti išvadą, kad efektyvinant komandinį darbą didžiausią įtaką darželio nariams turi profesinė kompetencija, o mažiau svarbi vadybinė kompetencija.

Išsiaiškinus kokios darželio narių kompetencijos daugiausiai daro įtaką efektyviam komandiniam darbui darželyje, tolimesniame tyrime buvo aktualu išsiaiškinti kokių kompetencijų trūksta patiems pedagogams asmeniškai siekiant efektyvesnio komandinio darbo. Paanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad apklaustiems respondentams (67,6 proc.) daugiausiai trūksta vadybinės kompetencijos, kiek mažiau 36,7 proc. – psichologinės kompetencijos; 17,1 proc. – profesinės kompetencijos; mažiausiai 6,9 proc. – socialinės kompetencijos (žr. 28 paveiksle).



**28 pav.** Darželio narių kompetencijos siekiant efektyvaus komandinio darbo (N= 275)

Siekiant plačiau panagrinėti kompetencijų priklausomybę nuo kitų tyrimo duomenų, buvo ieškoma ryšio tarp dviejų kintamųjų – tarp pedagoginio darbo stažo bei kompetencijų. Galima pastebėti 29 paveiksle, kad vadybinės kompetencijos daugiausiai trūksta pedagogams turintiems nuo 5 – 10 metų darbo stažą (77,8 proc.). Mažiausiai vadybinės kompetencijos pasigenda respondentai, kurie ką tik pradėjo dirbti (56,5 proc.), tačiau jiems trūksta profesinės kompetencijos (47,8 proc.). 74,4 proc. respondentų, kurie dirba darželyje 16 – 21 metus, taip pat norėtų tobulinti vadybinę kompetenciją. Dirbantieji daugiau nei 21 metus pedagogai mano, kad galėtų dirbti komandoje efektyviau jei turėtų daugiau: vadybinės kompetencijos ( 65,3 proc.), psichologinės kompetencijos (39,5 proc.). Peržvelgus tyrimo duomenis, galima teigti, kad nepriklausomai nuo pedagoginio darbo stažo, visų grupių respondentams daugiausiai trūksta vadybinės kompetencijos. Tačiau jaunesniems pedagogams turintiems mažesnę pedagoginį darbo stažą reikia dar ir profesinės kompetencijos (47, 8 proc.). Dirbant ilgesnį laiką šios kompetencijos poreikis palaipsniui mažėja.



**29 pav.** Respondentų kompetencijų ir pedagoginio darbo stažo ryšys (N= 275)

Anksčiau pateiktuose vertinimuose respondentai teigė, kad norint efektyviai dirbti komandose, darželyje dirbantiems pedagogams svarbiausia yra profesinė kompetencija, o vadybinė kompetencija nelabai svarbi. Tačiau paaiškėjo paradoksas – patiems respondentams daugiausiai trūksta vadybinės kompetencijos. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad pedagogai turintys didesnę darbo patirtį turi didesnę profesinę kompetenciją ir pasitikėjimą šioje srityje, kuri yra svarbi jų manymu norint darželyje efektyviai dirbti komandose. Vadybinė kompetencija yra nauja sritis, kurią reikia tobulinti, ir didina jos poreikį siekiant efektyvesnio komandinio darbo.

Todėl galima teigti, kad pedagogai turi nemažai profesinės kompetencijos ir norėtų tobulinti vadybinę kompetenciją, kuri padėtų efektyvinti komandinį darbą darželyje.

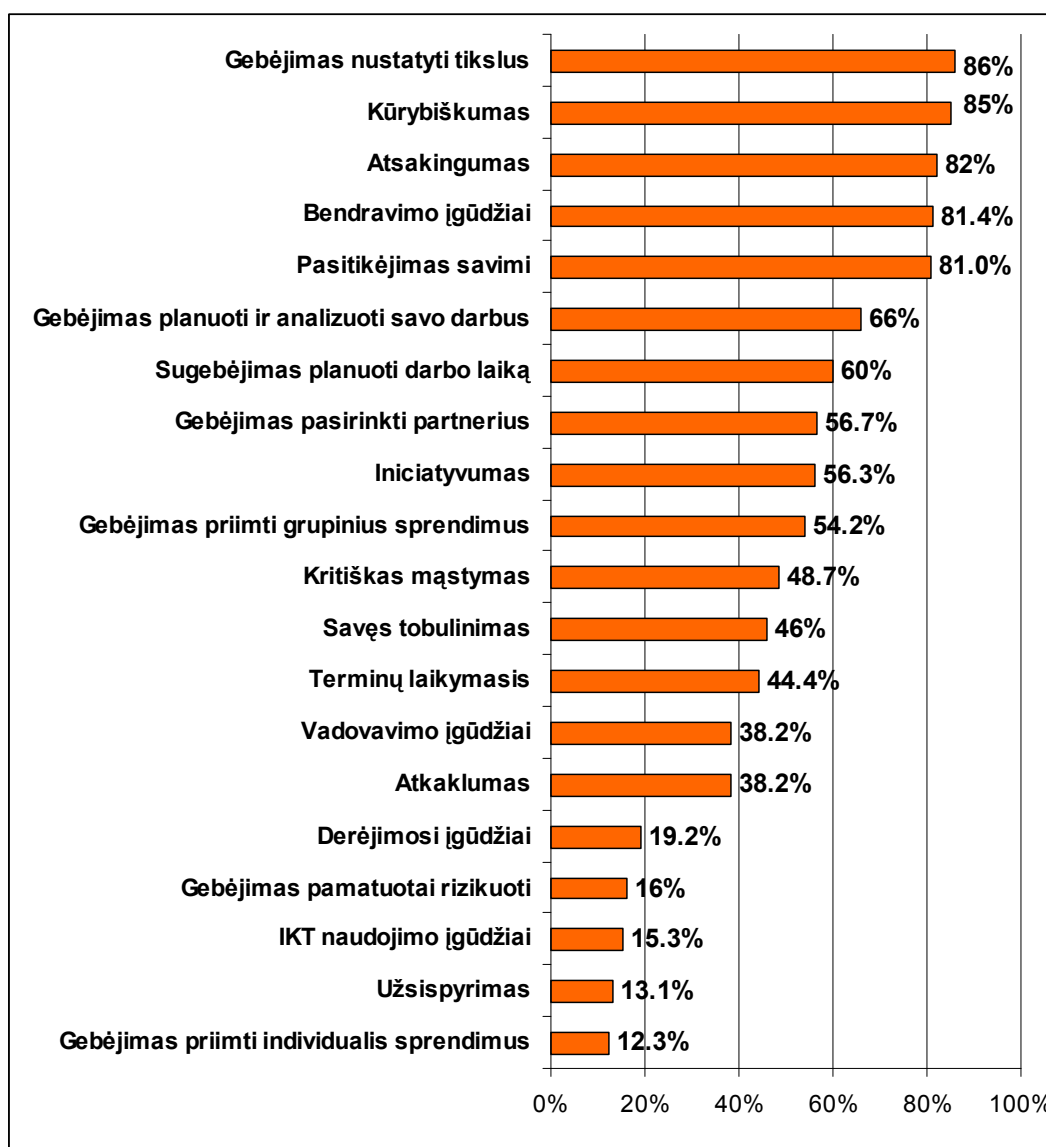
Efektyvi komanda formuojama rimtai ir nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedęs prie bendro tikslo (Aleksandravičienė I. 2004). Efektyviose komandose didžiausią potencialą turi gabiausi darbuotojai, nes stiprūs darbuotojai, stiprina visą komandą.

Norint iširti respondentų nuomonę, kokios asmeninės savybės bei įgūdžiai stiprina komandą, efektyvina komandinį darbą, buvo atliktas sekantis tyrimo etapas. Pedagogai rinkosi svarbiausias asmenines savybes bei įgūdžius.

Ištyrus gautus rezultatus, kurie pateikti 30 paveiksle, respondentai pažymėjo, kad efektyviam darbui komandoje svarbiausia yra sugebėti nustatyti tikslus ( 86 proc.). Tai įrodo, kad norint efektyviai dirbti komandoje, komanda turi turėti aiškų tikslą, kitaip komandos darbas gali likti vien tuščiu laiko gaišimu. Kita labai svarbi savybė kūrybiškumas, ją pasirinko 85 proc. respondentų. Dirbant kartu, nuolat keičiantis nuomonėmis, susidaro labai geros galimybės žmogaus kūrybinėms

galioms pasireikšti ir sukurti kokybiškai naują informacijos visumą. 82 proc. pedagogų pažymėjo atsakingumą. Komandos narių bendravimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. 81,4 proc. respondentų mano, kad norint efektyviai dirbti komandoje svarbūs bendravimo įgūdžiai. Efektyvus bendravimas yra visos komandos funkcionavimo pagrindas. Nemažą įtaką respondentų nuomone komandiniam darbui turi pasitikėjimas savimi, šią savybę pasirinko 81 proc. pedagogų.

Mažiausiai respondentų pasirinko tokias savybes: gebėjimą priimti individualius sprendimus (12,3 proc.), užsispyrimą (13,1 proc.), IKT naudojimo įgūdžius (15,3 proc.), gebėjimą pamatuotai rizikuoti (16 proc.), derėjimosi įgūdžius (19,2 proc.).



**30 pav.** Respondentų asmeninių savybių ir įgūdžių padedančių efektyviau dirbti komandoje įvertinimas (N= 275)

Remiantis tyrimu galima teigti, kad komandinio darbo sėkmė darželyje, daugumos respondentų vertinimu, priklauso nuo tokių asmeninių savybių: gebėjimo nustatyti tikslus, kūrybiškumo,

atsakingumo, bendravimo įgūdžių, pasitikėjimo savimi. Respondentų atsakymai patvirtina prielaidą, kad norint efektyviai dirbti komandoje, pirmas žingsnis – tikslų iškėlimas ir jų suformulavimas.

Dirbant komandoje neįmanoma individo izoliacija, nes komandinis darbas pagrįstas bendradarbiavimu, tai įrodo respondentų atsakymai ( žr. 31 paveiksle). Dauguma pedagogų (24,4 proc.), teigė, kad svarbiausias veiksnys lemiantis efektyvų darbą komandoje yra bendradarbiavimas.

Nemažiau svarbus veiksnys lemiantis efektyvų darbą komandoje, 20,7 proc. respondentų nuomone yra komandinė atsakomybė. Tai patvirtina prielaidą, kad individai dirbdami komandoje priima efektyvesnius sprendimus, nes jaučia komandinę atsakomybę.

Nemažai respondentų (20,3 proc.) dalyvavusių anketinėje apklausoje mano, kad labai svarbi efektyvaus komandinio darbo sąlyga yra aukšta narių motyvacija. Galima teigti, kad pedagogai dirbdami komandoje yra daugiau motyvuoti, gali atlikti aukštos kokybės sprendimus nei dirbdami individualiai.

Vienas iš efektyvaus komandinio darbo rodiklių yra komandos narių sutelktumas. Tokios komandos pasiekia geresnių rezultatų. Taip mano 12,4 proc. pedagogų.

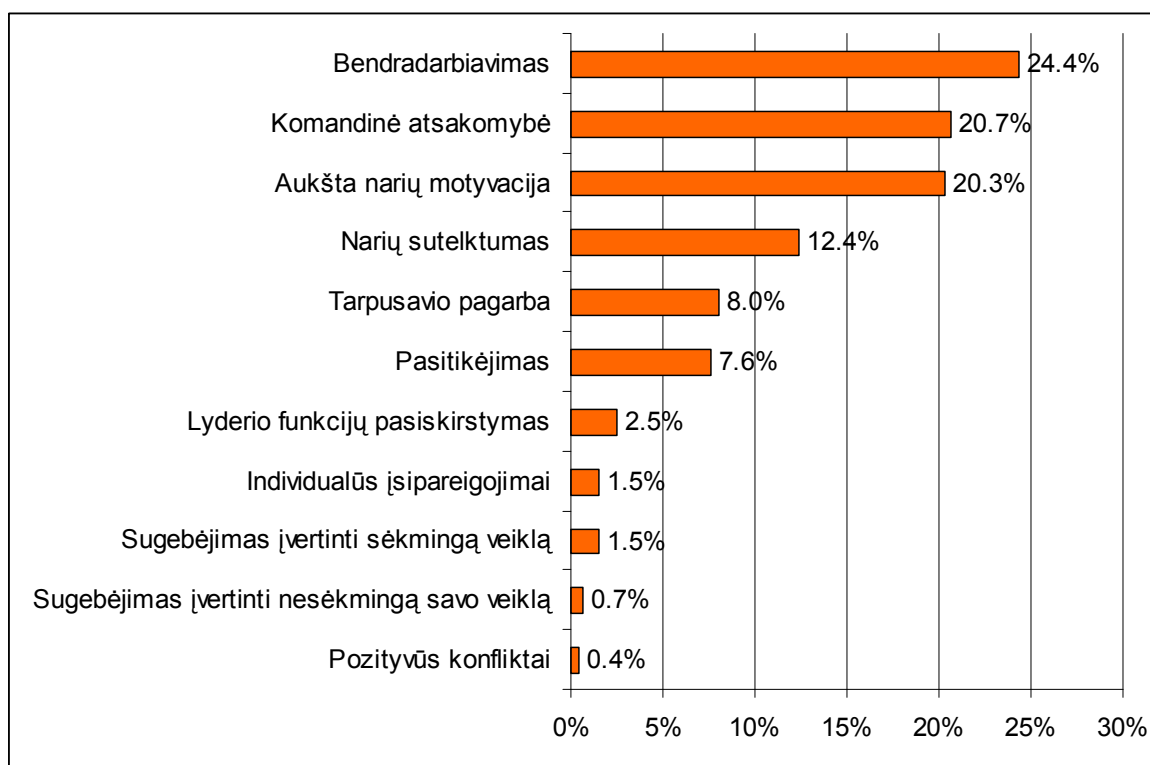
Norint gerai dirbti komandoje labai svarbi pagarba vienas kitam. Kai dirbant kartu jaučiama pagarba, vyrauja geras komandos mikroklimatas. Santykių lygmuo komandoje yra labai svarbus, nes jis lemia bendravimo turinio sėkmę. Taip mano 8 proc. respondentų. Taigi galima teigti, kad respondentai dirbdami komandoje norėtų geranoriškos atmosferos, kuri padėtų gerinti komandinį darbą.

Pasitikėjimas kitais atsiranda, kai pasitikima savimi, todėl nemažai (7,6 proc.) pedagogų mano, kad pasitikėjimas savimi lemia efektyvesnį darbą komandoje.

Ištyrus respondentų nuomonę, mažiau įtakos efektyviam darbui komandoje turi: lyderio funkcijų pasiskirstymas ( 2,5 proc.), individualūs išsipareigojimai ( 1,5 proc.), sugebėjimas įvertinti sėkmingą veiklą ( 1,5 proc.), sugebėjimas įvertinti nesėkmingą veiklą ( 0,7 proc.).

Išanalizavus tiriamųjų nuomonę, galima teigti, kad mažiausiai efektyviam darbui komandoje padeda konfliktai, nors ir tie konfliktai būtų pozityvūs. Galima įžvelgti, kad darželyje pedagogai dirbdami komandose vengia konfliktuoti, nes tik 0,4 proc. respondentų mano, kad konfliktai gali padėti efektyviau dirbti komandoje.

Įvertinus tyrimo duomenis galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai padedantys efektyvinti komandinį darbą darželyje yra bendradarbiavimas, komandinė atsakomybė, aukšta narių motyvacija, narių sutelktumas, tarpusavio pagarba, pasitikėjimas.



**31 pav.** Respondentų nuomone, veiksniai, lemiantys efektyvų darbą komandoje (N= 275)

Norėdami iširti respondentų nuomonę, kokiomis priemonėmis galima efektyvinti komandinį darbą, buvo atlikta sekanti tyrimo dalis. Daugelis pedagogų (76,7 proc.) visiškai sutinka, kad efektyvesniam komandiniam darbui reikia ir teorinių žinių, ir praktinių žinių. Tai įrodo, kad darželyje komandos nariai suvokia tobulėjimo svarbą ir neapsiriboja vien teorinėmis ar vien praktinėmis žiniomis ( žr. 15 lentelė).

15 lentelė

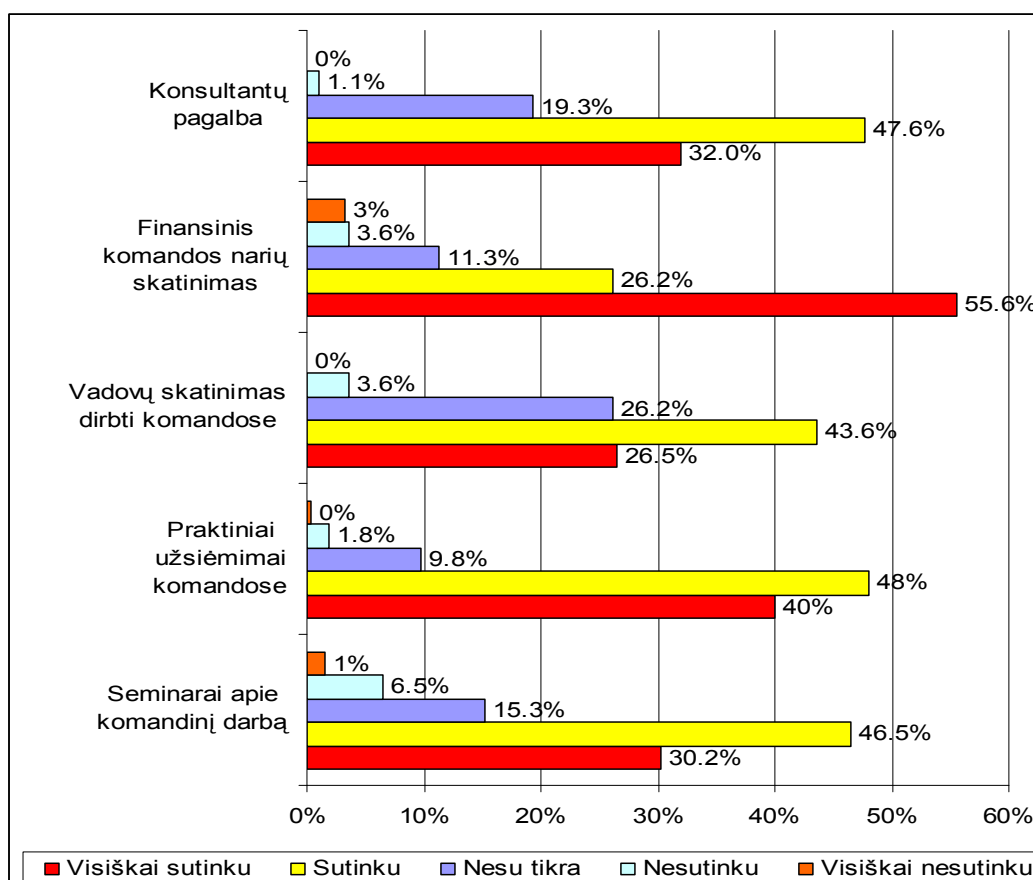
#### Komandinio darbo efektyvinimo priemonės (N= 275)

Teiginiai		Vertinimas					Viso
		Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikra	Nesutinku	Visiškai nesutinku	
Reikia tik teorinių žinių apie komandinį darbą	Dažnis	8	44	60	<b>109</b>	54	275
	Procentai	2.91	16	21.8	<b>39.6</b>	19.6	100
Reikia tik praktinės patirties apie komandinį darbą	Dažnis	17	41	68	<b>103</b>	46	275
	Procentai	6.1	14.9	24.7	<b>37.4</b>	16.7	100
Reikia ir teorinių ir praktinių žinių apie komandinį darbą	Dažnis	<b>211</b>	61	2	0	1	275
	Procentai	<b>76.7</b>	22.1	0.7	0	0.3	100

Mes ištyrėme, kad ilgesnį laiką dirbant komandoje tobulėjama, dirbama efektyviau. Todėl bandėme, remiantis respondentų atsakymais nustatyti, kas dar praplėstų komandinio darbo

efektyvinimo galimybes darželyje. Daugelis ( 55,6 proc.) darželyje dirbančių pedagogų teigia, kad darbas komandose taptų efektyvesnis, jeigu už sėkmingai atliktą darbą komandoje, komandos nariai būtų skatinami finansiškai. Labai maža dalis (3 proc.) nemano, kad finansinis atlygis padėtų efektyviau dirbti komandoje. Nemažai respondentų mano, kad viena iš komandinio darbo efektyvinimo galimybių yra praktiniai užsiėmimai komandose: visiškai sutinku teigė 40 proc. ir sutinku – 48 proc.. Dalis pedagogų pasikliautų konsultantų pagalba ir atsakė: visiškai sutinku - 32 proc., sutinku – 47, 6 proc.. Daugelis respondentų teigiamai pasisakė apie seminarų naudą efektyviam komandiniam darbui ir pažymėjo: visiškai sutinku – 30,2 proc., sutinku – 46,5 proc.. Tiriamųjų vertinimai dėl vadovų skatinimo dirbti komandose, šiek tiek išsiskyrė, 26,2 proc. respondentų nėra tikri, kad tai padėtų efektyviau dirbti komandoje. 26,2 proc. pedagogų visiškai sutinka, o 43,6 proc. respondentų sutinka, kad vadovų skatinimas padėtų efektyvinti darbą ( žr. 32 paveiksle).

Įvertinus respondentų atsakymus galima teigti, kad darželyje komandinis darbas būtų efektyvesnis, jeigu už sėkmingai atliktą darbą komandoje, narius skatintų finansiškai. Tačiau atlyginimo sistema bus efektyvi, jei ji bus susijusi su visa komanda, o ne su atskiru individu. Padėtų praktiniai užsiėmimai komandose, o konsultantų pagalba praplėstų komandinio darbo efektyvinimo galimybes.



32 pav. Efektyvaus komandinio darbo galimybių didinimas darželyje (N= 275)

Apibendrinant galima pažymėti, jog atlikus tyrimą, pedagogai dirbantys darželyje dažnai dirba komandinį darbą ir iškilusias problemas dažniau sprendžia komandose, nei individualiai. Galima teigti, kad dauguma respondentų apie komandinį darbą sukaupė praktiškai dirbdami komandose. Respondentų darbo patirtis komandose didesnė nei keturi metai. Paaiškėjo, kad pedagogai turintys didesnę komandinio darbo patirtį yra linkę komandinį darbą vertinti palankiau, nei mažiau dirbę komandose pedagogai. Daugelis pedagogų dirba ne vienoje komandoje. Pasirenkant komandinio darbo vaidmenis, daugiausiai buvo užduočių atlikėjų, labai mažai lyderių, kai kuriuose darželiuose nei vieno. Tai gali mažinti komandinio darbo efektyvumą darželyje, todėl vadovai turėtų daugiau skatinti iniciatyvumą.

Darželyje komandinis darbas organizuojamas pakankamai sklandžiai. Komandose pedagogai jaučiasi laisvai, visada gali išsakyti savo nuomonę, komandos nariai visada dalijasi turima informacija, komandose bendradarbiaujama. Tai geri efektyvaus komandinio darbo rodikliai. Didžiausia problema organizuojant komandinį darbą darželyje iškyla, dėl komandos valdymo, kuria turėtų spręsti darželio vadovai.

Efektyviai dirbti komandose darželyje padeda profesinė kompetencija, o padėtų geriau dirbti vadybinė kompetencija.

Efektyviam komandiniam darbui svarbios asmeninės savybės: gebėjimo nustatyti tikslus, kūrybiškumo, atsakingumo, bendravimo įgūdžių, pasitikėjimo savimi. Efektyvinti komandinį darbą padėtų: bendradarbiavimas, komandinė atsakomybė, aukšta narių motyvacija, narių sutelktumas, tarpusavio pagarba, pasitikėjimas.

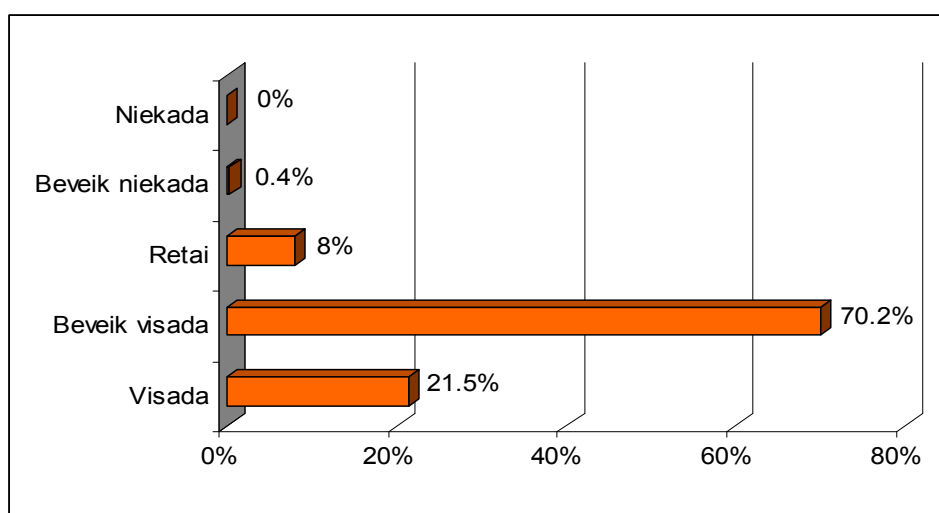
Respondentų nuomone komandinį darbą padėtų efektyvinti tiek praktinės, tiek teorinės žinios apie komandinį darbą bei finansinis komandos narių skatinimas už sėkmingai atliktą darbą.

### 3.3. Komandinio darbo efektyvinimo galimybių vertinimas

Kiekvienos efektyvios komandos pagrindinis rodiklis yra rezultatyvumas, kurį galima pasiekti darniai dirbančioje komandoje. Siekiant įvertinti, kaip dirba darželio komandos, ar yra sudarytos galimybės efektyviai dirbti komandose, buvo atliktas kitas tyrimo etapas.

Kiekviena komanda turi pagrindinį tikslą, kurį žino visi komandos nariai. Dauguma respondentų (70,2 proc.) atsakė, kad dirbdami komandoje beveik visada supranta darbo tikslus. Visada supranta darbo tikslus – 21,5 proc. respondentų, retai – 8 proc. Nebuvo tokių respondentų, kurie nesuprastų komandoje keliamų tikslų ( žr. 33 paveiksle).

Galima teigti, kad darželyje pedagogai dirbantys komandose supranta darbo tikslus, o tai yra vienas iš efektyvaus komandinio darbo kriterijų.

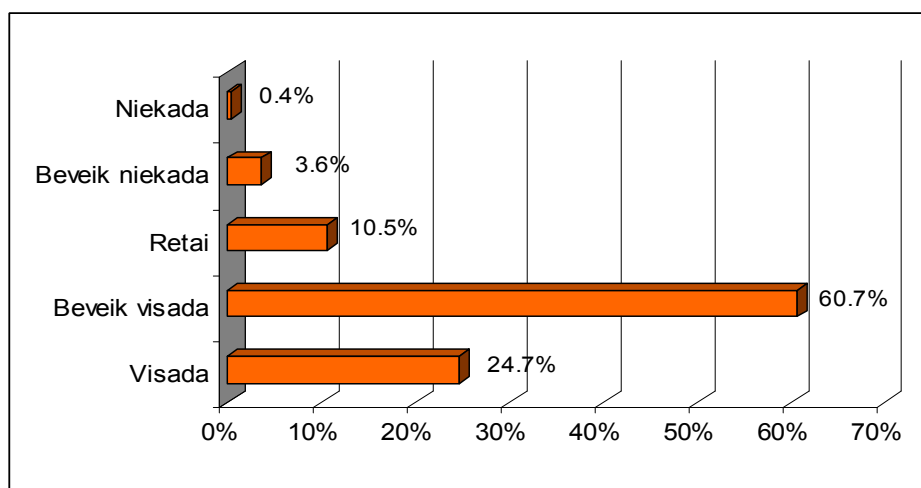


**33 pav.** Tikslų sampratos vertinimas darželyje (N= 275)

Dar vienas labai svarbus imties vertinimo rodiklis apie komandinio darbo organizavimą, nuo kurio priklauso komandinio darbo efektyvinimo galimybės. Jeigu komandoje darbas vyksta chaotiškai, neracionaliai siekiant užsibrėžtų komandos tikslų, vargu ar gali vykti efektyvus darbas komandoje. Kaip matome 34 paveiksle, daugelis respondentų (60,7 proc.) mano, kad beveik visada darbas gerai organizuojamas. Darbas visada organizuojamas taip, kad komanda pasiektų užsibrėžtą tikslą – mano 24,7 proc. pedagogų. Neigiamų vertinimų buvo nedaug: retai – pažymėjo 10,5 proc. respondentų, beveik niekada – 3,6 proc. respondentų, niekada – 0,4 proc. apklaustųjų.

Interpretuojant gautus rezultatus, galima teigti, kad darželyje komandinis darbas organizuojamas gerai, nes beveik visada jis organizuojamas taip, kad komanda pasiektų užsibrėžtą tikslą.

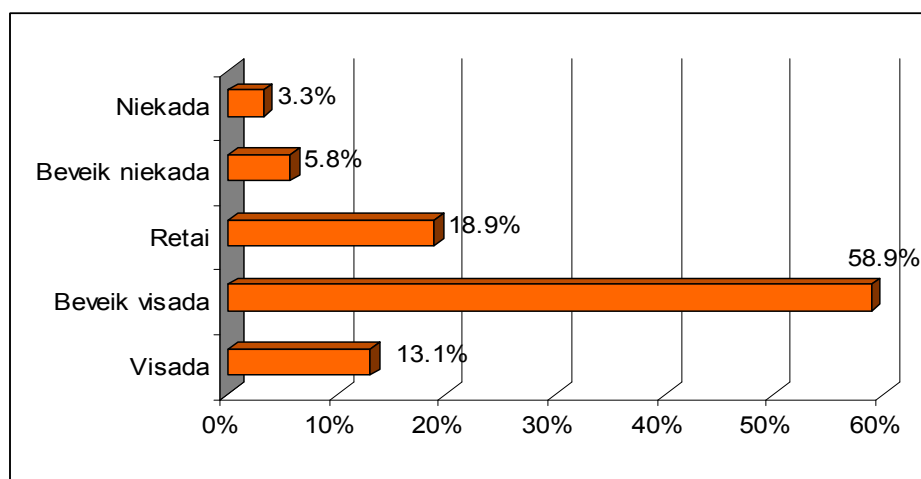




**34 pav.** Komandinio darbo organizavimas darželyje (N= 275)

Kitas svarbus tyrimo rezultatas siejasi su kiekvieno komandos nario sugebėjimų ir žinių panaudojimu. Atsakymų variantai ( 35 paveiksle ) rodo, kad 58,9 proc. respondentų mano, kad darželyje dirbant komandose beveik visada maksimaliai išnaudojamos kiekvieno komandos nario galimybės. Šiek tiek mažiau pedagogų atsakė, kad visada išnaudojamos komandos narių galimybės. Dalis respondentų ( 18,9 proc. ) mano, kad retai išnaudoja komandos narių gebėjimus, 5,8 proc. teigė, kad beveik niekada, o 3,3 proc. – niekada.

Atlikus analizę galima daryti išvadą, kad beveik visada panaudojamos komandos narių galimybės, kurios padeda efektyvinti komandinį darbą. Tačiau galima įžvelgti, kad komandose ne visada išnaudojamos visų pedagogų galimybės. Daugiausia tokios nuomonės buvo nuo 35 - 45 metų pedagogai.

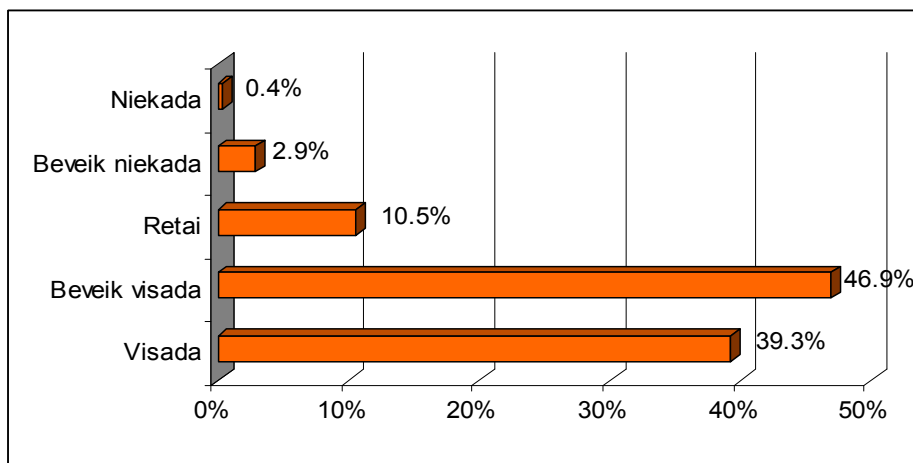


**35 pav.** Komandos narių galimybių panaudojimas (N= 275)

Didelę įtaką komandinio darbo efektyvumui turi darbų pasidalijimas komandose. Remiantis tyrimo rezultatais dauguma respondentų ( 46,9 proc. ) teigė - beveik visada ir 39,3 proc. – visada, komandos nariai žino už ką yra atsakingi, ir kokio darbo iš jų tikimasi. Žymiai mažiau respondentų 10,5 proc. atsakė, jog retai pasidalijama darbais po lygiai. 2,9 proc. atsakė, kad beveik niekada, ir

0,4 proc. niekada ( žr. 36 paveiksle ).

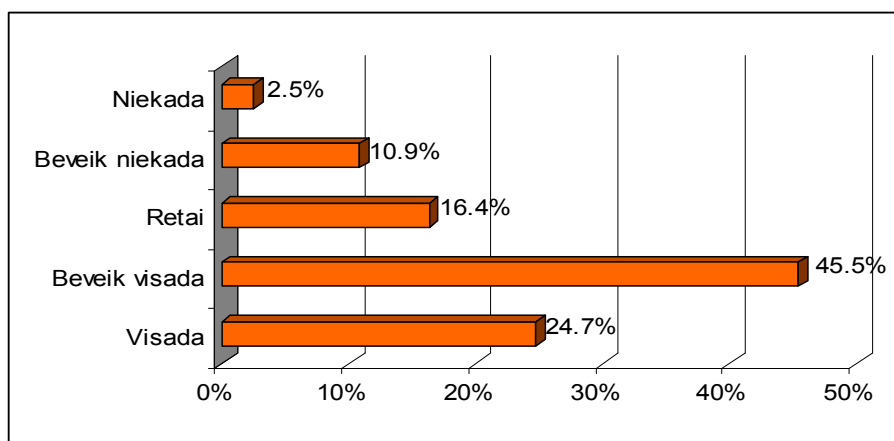
Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pedagogai darželyje dirbdami komandose pasidalija darbais, o tai yra efektyvus komandinio darbo prielaida.



**36 pav.** Darbų pasiskirstymas darželio komandose (N= 275)

Dar vienas labai svarbus aspektas tyrinėjant komandinio darbo efektyvumą yra lyderio funkcijų pasiskirstymas. Kaip matyti 37 paveiksle, dauguma respondentų ( 45,5 proc.) teigė, kad beveik visada lyderiu tampa vienas iš komandos narių. Atsakymą visada pasirinko 24,7 proc. pedagogų. Buvo dalis respondentų kitaip manančių: 16,4 proc. pedagogų teigė, kad retai lyderiu tampa vienas iš komandos narių. Beveik niekada teigė – 10,9 proc. respondentų, niekada – 2,5 proc.. Tokius atsakymus galėjo sąlygoti tai, jog pasirenkant vaidmenis komandose, lyderių buvo tik 4 proc..

Remiantis tyrimu galima teigti, kad darželyje dirbant komandose gana dažnai lyderiu tampa vienas iš komandos narių.

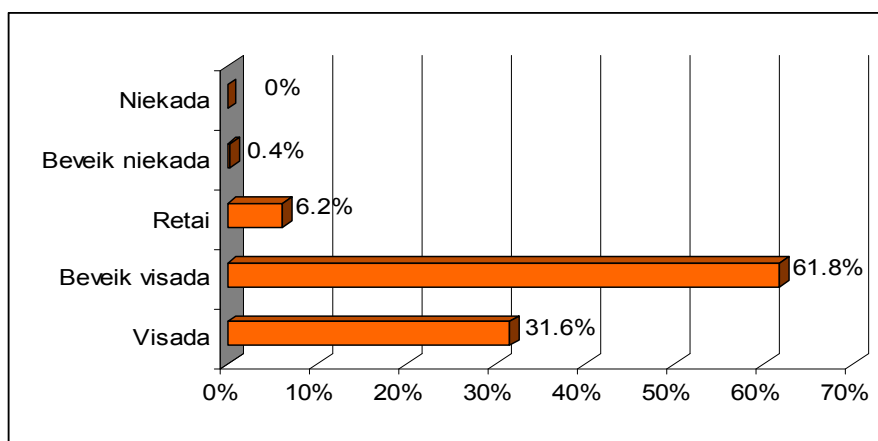


**37 pav.** Lyderių funkcijų pasiskirstymas komandoje (N= 275)

Priimti komandose tinkamus problemas sprendimus nėra lengva, nes dažnai vyrauja įvairios nuomonės. Tačiau galimybė atvirai įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones yra vienas iš komandinio darbo pranašumų. Mes norėjome iširti, kaip respondentai vertina, problemų

sprendimo būdus komandose. Dauguma respondentų ( 61,8 proc.) pažymėjo, kad beveik visada komandos priima geriausią problemos sprendimo būdą susitariant. Visada problemas sprendžia susitariant 31,6 proc. pedagogų. Tik maža dalis ( 6,2 proc.) respondentų teigė, kad retai priimamas problemos sprendimas susitariant. Beveik niekada - atsakė 0,4 proc. respondentų ( žr. 38 paveiksle).

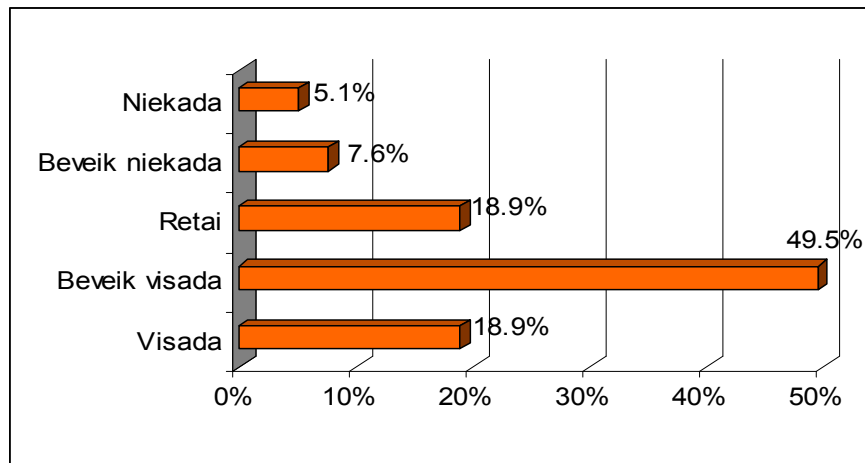
Įvertinus Šiaulių miesto darželiuose dirbančių pedagogų nuomonę, galima pažymėti, kad respondentai problemas sprendžia susitarimo būdu. Toks problemų sprendimo būdas didina efektyvaus komandinio darbo galimybes.



**38 pav.** Komandoje iškilusių problemų sprendimo būdai (N= 275)

Konfliktai yra neišvengiami kasdieninio gyvenimo reiškinys. Kiekvienoje komandoje retkarčiais atsiranda įtampa, prieštaravimai, nesutarimai. Konstruktyviai išspręstas konfliktas gali padėti glaudesniems ir teigiamiems komandos narių santykiams, kurie efektyvintų darbą komandoje. Todėl mes norėjome ištirti kaip sekasi konfliktus spręsti darželyje dirbančioms komandoms. Pusė (49,5 proc.) imtyje dalyvavusių respondentų teigė, kad beveik visada konfliktus iškilusius komandose sprendžia atvirai ir konstruktyviai. Kitų pedagogų atsakymai išsiskyrė: 18,9 proc. respondentų teigė, kad konfliktai visada sprendžiami konstruktyviai, kiti 18,9 proc. respondentų mano, kad retai konfliktai sprendžiami atvirai ir konstruktyviai. Neigiamai atsakiusių buvo mažiau: beveik niekada atsakė 7,6 proc. pedagogų, niekada pažymėjo 5,1 proc. respondentų ( žr. 39 paveiksle).

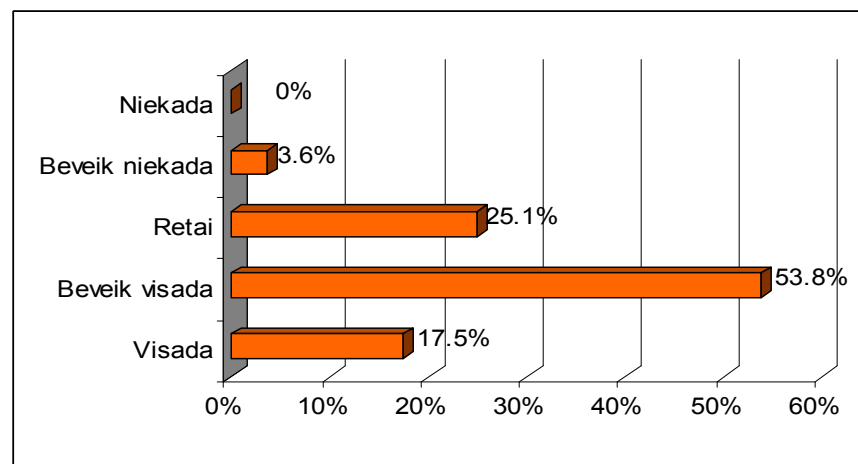
Atlikus šios dalies duomenų analizę, galima daryti išvadą, kad darželyje dirbant komandose beveik visada konfliktai sprendžiami konstruktyviai ir atvirai.



**39 pav.** Konfliktų sprendimas darželyje (N= 275)

Dirbant komandoje neįmanoma izoliacija, todėl labai svarbu sukurti komandinius ryšius, kurie būtų atviri ir pilni pasitikėjimo. Tokie santykiai padėtų efektyvinti komandinį darbą. Todėl anketoje buvo pateiktas klausimas apie tarpusavio santykius ir bendravimą komandose. Dauguma respondentų ( 53,8 proc.) teigė, kad darželyje dirbant komandose, tarpusavio santykiai ir bendravimas beveik visada yra atviri ir pilni pasitikėjimo. Kad santykiai visada atviri ir pilni pasitikėjimo atsakė 17,5 proc. respondentų. Atsakymą retai pažymėjo 25,1 proc. pedagogų. Atsakymą beveik niekada pasirinko 3,6 proc. tiriamųjų ( žr. 40 paveiksle).

Vertinant respondentų tarpusavio santykius komandose, galima teigti, kad darželyje dirbant komandinį darbą beveik visada tarpusavio santykiai ir bendravimas grindžiami pasitikėjimu ir atvirumu. Tokie santykiai yra efektyvios komandos požymis.

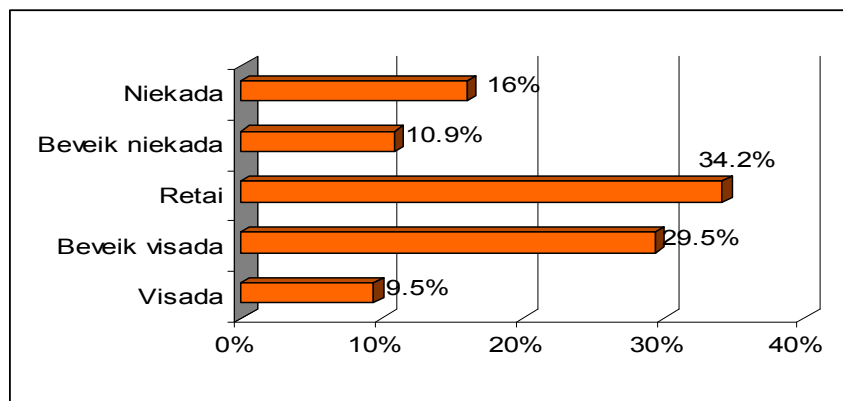


**40 pav.** Tarpusavio santykiai ir bendravimas darželyje (N= 275)

Dažnai komandose kyla konfliktinių situacijų, bendravimo sunkumų. Jei tokia situacija nebus aptarta problemos nebus atskleistos. Todėl mes norėjome ištirti ar darželyje dirbant komandose skiriamas laikas tarpusavio santykių analizei. Respondentų nuomonės išsiskyrė atsakant į šį klausimą. Dauguma (34,2 proc.) respondentų tvirtino, kad komandose retai analizuojami tarpusavio santykiai. 29,5 proc. pedagogų teigė, kad beveik visada aptaria tarpusavio santykius.

16 proc. respondentų pažymėjo, kad niekada neaptarinėja komandos tarpusavio santykių ( žr. 41 paveiksle).

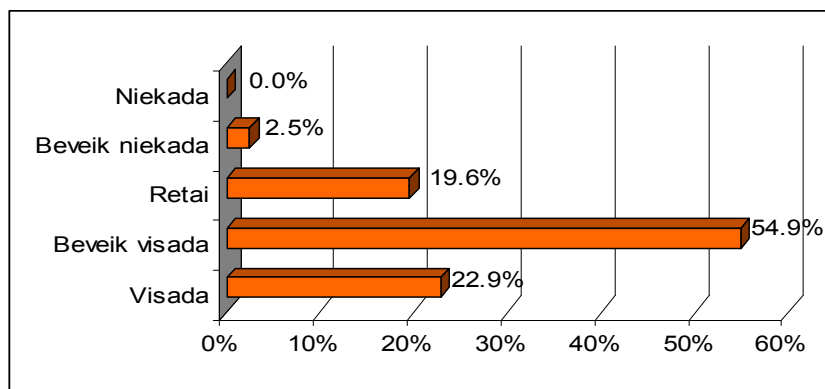
Šio tyrimo kontekste išryškėja tai, jog darželyje komandose mažai aptariama, arba visai neanalizuojami tarpusavio santykiai, nes neskiriama tam laiko. Tokia komandinė veikla, kurioje neanalizuojami santykiai, gali sumažinti efektyvumą. nebus sprendžiamos iškilusios bendravimo problemos.



**41 pav.** Tarpusavio santykių analizė darželio komandose (N= 275)

Efektyvi komanda kuria ir įgyvendina naujas idėjas. Efektyviai dirbančiose komandose skatinamas kūrybiškumas, konstruktyvus bendradarbiavimas, lankstumas. Tyrimo rezultatų analizė išryškino šias tendencijas: 54,9 proc. respondentų teigė, kad dirbant komandose beveik visada skatinamas lankstumas, kūrybiškumas. 22,9 proc. respondentų teigė, kad visada skatinamas kūrybiškumas ir lankstumas. 19,6 proc. apklaustųjų mano, kad pas retai skatinamas lankstumas ir kūrybiškumas. Atsakymų beveik niekada buvo labai mažai ( 2,5 proc.). Duomenys pateikti 42 paveiksle.

Remiantis tyrimu galima suformuluoti, kad darželio komandose beveik visada yra skatinamas kūrybiškumas, palaikomas lankstumas, pagalba kitiems komandos nariams, bendradarbiavimas. Tai įrodo, kad darželio vadovai palaiko komandinį darbą. Toks požiūris efektyvina komandinį darbą darželyje.



**42 pav.** Lankstumo, kūrybiškumo įvertinimas darželio komandose (N= 275)

Kitame atviraime anketos klausime buvo prašoma, darželyje dirbančių pedagogų, įvertinti, nuo ko priklauso komandinio darbo efektyvumas. Dauguma respondentų mano, kad efektyvus komandinis darbas priklauso nuo noro bendradarbiauti, gerų tarpusavio santykių, atsakingumo, aukštos komandos narių motyvacijos, pasitikėjimo, kompetencijų lygio – ne tik asmeninių, bet ir komandos, profesinių žinių, profesionalumo, noro įgyvendinti bendrą tikslą, narių sutelktumo, įstaigos mikroklimato. Nemažai respondentų parašė, kad efektyvus darbas komandoje dažnai priklauso nuo vadovo kompetencijos, ar vadovas sudaro sąlygas dirbti ( laikas, vieta). Pedagogai teigia, kad padėtų vadovo paskatinimas: „nors žodinis įvertinimas“. Dalis pedagogų mano, kad efektyvumui komandoje padėtų teorinės ir praktinės žinios apie komandinį darbą. Labai svarbus komponentas – komandos narių parinkimas, pasiskirstymas darbais, komandos atsakomybė atliekant darbus. Nemažai pedagogų rašė apie asmenines komandos narių savybes, kurių svarbiausiomis jie laiko: kūrybiškumą, aktyvumą, pasitikėjimą savimi, atsakingumą, iniciatyvumą. Kitas svarbus efektyvaus komandinio darbo aspektas, respondentų nuomone, yra lyderio pasirinkimas, lyderio mokėjimas organizuoti komandinį darbą.

Efektyvi komanda formuojama rimtai ir nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedąs prie bendro tikslo (Aleksandravičienė I. 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad darželyje yra sudarytos pakankamai geros sąlygos dirbti komandose: pedagogai dirbantys komandose supranta darbo tikslus; darbas komandoje beveik visada organizuojamas taip, kad komanda pasiektų užsibrėžtą tikslą; dirbdami komandose pasidalija darbais; gana dažnai lyderiu tampa vienas iš komandos narių; problemas sprendžia susitarimo būdu, beveik visada konfliktai sprendžiami konstruktyviai ir atvirai; beveik visada tarpusavio santykiai ir bendravimas grindžiami pasitikėjimu ir atvirumu; skatinamas kūrybiškumas, palaikomas lankstumas, pagalba kitiems komandos nariams, bendradarbiavimas. Darželyje komandose mažai aptariama, arba visai neanalizuojami tarpusavio santykiai, nes neskiriama tam laiko, tokį laiką turėtų numatyti vadovai.

Atlikus komandinio darbo analizę Šiaulių miesto darželiuose nustatytos tam tikros komandinio darbo vystymosi darželyje problemos. Tačiau galima teigti, kad Šiaulių miesto darželiuose yra sudarytos sąlygos komandiniam darbui bei efektyvaus komandinio darbo galimybėms.

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Dauguma mokslininkų pripažįsta, kad komandinis darbas lemia sėkmę organizacijose, kadangi komandinio darbo rezultatai yra žymiai geresni nei atskirai dirbančių pavienių žmonių. Atlikus tyrimą Šiaulių miesto darželiuose respondentų atsakymuose galima išvelgti pedagogų norą dirbti komandose, nes taip lengviau ir greičiau sprendžiamos iškilusios problemos. Net 86 proc. pedagogų darželyje mielai renkasi komandinį darbą. Respondentai, kurie turi didesnę komandinio darbo patirtį, dažniau linkę dirbti komandinį darbą ir palankiau jį vertina, nei tie, kurie turi mažesnę patirtį.

Nors komandinio darbo kultas šiais laikais pakankamai propaguojamas, tačiau labai nedaug autorių nagrinėja tai, su kokiomis problemomis susiduria dirbančios komandos. Daug kalbama apie komandinį darbą, jo svarbą verslo įmonėms, tačiau vis dar mažai tyrinėjamas komandinis darbas Švietimo sistemoje, ypač darželiuose.

Šiuolaikiniai darželiai yra priversti taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuoatų aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia darželius keisti ne tik darbo kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Labai dažnai darželyje keliami sudėtingi tikslai, kurių vienas žmogus niekaip neįgyvendins, todėl dirbama komandomis. Atlikę tyrimą nustatėme kokios komandinio darbo galimybės yra Šiaulių miesto darželiuose.

Dauguma, 68,73 proc. darželyje dirbančių pedagogų, žinias apie komandinį darbą, sukaupe praktiškai dirbdami komandose, ir tik 41,82 proc. lankydami seminarus. Galima pastebėti, kad pedagogai mažai lanko seminarų apie komandinį darbą, nesamdo konsultantų, o tai galėtų pagerinti komandinio darbo kokybę.

Tyrimo imtyje dalyvavę darželio respondentai dauguma dirba projekto komandose, tuo tarpu I. Dargienės (2005) atliktame tyrime mokyklose pedagogai daugiausiai dirba metodikos grupėse.

Dauguma mokslininkų mano, kad pirmas žingsnis sudarant, suformuojant puikią komandą yra reikiamų žmonių parinkimas. A. Sakalas (2000); A. Seilius (1999) ir kt., B. Neverauskas ir kt. (2005) teigia, kad labai svarbus komandos formavimui įvairių vaidmenų darbuotojų pasirinkimas komandoje. Ištyrėme dirbančius darželyje respondentus ir pastebėjome, kad dirbdami komandose daugiausiai pasirenka praktiškai vykdyti užduotis. Save lyderio vaidmeniui priskyre tik 4 proc. respondentų. Tai gali būti dėlto, kad darželiuose komandos lyderio vaidmenį atlieka darželio vadovas. Vadovui formuojant komandas labai svarbu žinoti, kokius vaidmenis gali atlikti jo darbuotojai, kad komanda dirbtų efektyviai. Reikėtų skatinti pedagogų iniciatyvumą, pasitikėjimą savimi, kad komandose atsirastų daugiau lyderių. Tuo tarpu I. Dargienės atliktame tyrime (2005), mokytojų tarpe daugiausiai yra patarėjų ir tyrinėtojų, o kita dalis net negalėjo priskirti sau kažkoko vaidmens.

Komandos kuriamos, nes dirbant bendrai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, greičiau atsiskleidžia individualūs gebėjimai, pagerėja darbinis aktyvumas, greičiau pasidalinama turima informacija. Tačiau ar visada savo noru darželyje dirba komandinį darbą? Ištyrus paaiškėjo, kad dauguma darželio pedagogų savo noru dirba komandose (visada – 25 proc., dažnai – 40 proc.). Panašius rezultatus gavo ir I. Dargienė – visada savo noru dirba komandose 57,7 proc. mokytojų.

Norint, kad darbas komandoje būtų efektyvus, pirmiausiai reikia užtikrinti tam būtinas sąlygas. Siekiant efektyvumo darželyje komandinis darbas organizuojamas pakankamai sklandžiai. Komandose pedagogai jaučiasi laisvai, visada gali išsakyti savo nuomonę, komandos nariai visada dalijasi turima informacija, skatinamas bendradarbiavimas. Didžiausia problema organizuojant komandinį darbą darželyje iškyla, dėl komandos valdymo, kurią turėtų spręsti darželio vadovai. Panašiai komandinis darbas organizuojamas ir mokykloje.

Atliktame tyrime išsiaiškinome, kad efektyviam komandiniam darbui darželyje padeda darbų pasidalijimas, profesinė kompetencija bei darželio strategija, tuo tarpu didžiausi trukdžiai yra konkurencija ir kontrolė. Pernelyg didelė vadovo kontrolė gali sumažinti pasitikėjimą savimi, o nepasitikintis savimi žmogus negalės gerai dirbti komandoje. Mokykloje plėstis komandiniam darbui daugiausiai trukdo bendruomenės požiūris į naujoves, o padeda profesinė kompetencija.

Ištyrus galėjome pastebėti, kad norint efektyviai dirbti komandose darželyje, pedagogams didžiausią įtaką turi profesinė kompetencija. Tuo tarpu patys respondentai daugiausiai (67,6 proc.) norėtų tobulinti vadybinę kompetenciją. Kompetencijos vystymas įgalina naujas žinias, įgūdžius, gebėjimus perkelti į esančias struktūras bei leidžia komandos nariams tobulinti savas naujo žinojimo konstrukcijas.

Remiantis tyrimu galima teigti, kad komandinio darbo sėkmė darželyje, daugumos respondentų vertinimu, priklauso nuo gebėjimo nustatyti tikslus, kūrybiškumo, atsakingumo, bendravimo įgūdžių, pasitikėjimo savimi. Respondentų atsakymai patvirtina prielaidą, kad norint efektyviai dirbti komandoje, pirmas žingsnis – tikslų iškėlimas ir jų suformulavimas.

Komandoje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti komandiniai santykiai pasižymi: bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, pagarba, pasitikėjimu, narių sutelktumu, atsakomybe komandai siekiant tikslų. Šiuos komandinio darbo veiksnius darželyje dirbantys pedagogai laiko svarbiausiais.

Daugelis pedagogų (76,7 proc.) visiškai sutinka, kad efektyvesniam komandiniam darbui reikia ir teorinių žinių, ir praktinių žinių. Respondentai mano, kad darželyje komandinis darbas būtų efektyvesnis, jeigu už sėkmingai atliktą darbą komandoje, narius skatintų finansiškai. Atlyginimo sistema bus efektyvi, jei ji bus susijusi su visa komanda, o ne su atskiru individu. Praktiniai



užsiėmimai komandose, konsultantų pagalba praplėstų komandinio darbo efektyvinimo galimybes.

Dauguma respondentų mano, kad efektyvus komandinis darbas priklauso nuo noro bendradarbiauti, gerų tarpusavio santykių, atsakingumo, aukštos komandos narių motyvacijos, pasitikėjimo, kompetencijų lygio – ne tik asmeninių, bet ir komandos, profesinių žinių, profesionalumo, noro įgyvendinti bendrą tikslą, narių sutelktumo, įstaigos mikroklimato. Nemažai respondentų parašė, kad efektyvus darbas komandoje dažnai priklauso nuo vadovo kompetencijos, ar vadovas sudaro sąlygas dirbti ( laikas, vieta). Pedagogai teigia, kad padėtų vadovo paskatinimas: „nors žodinis įvertinimas“.

Dalis pedagogų mano, kad efektyvumui komandoje padėtų teorinės ir praktinės žinios apie komandinį darbą. Labai svarbus komponentas – komandos narių parinkimas, pasiskirstymas darbais, komandos atsakomybė atliekant darbus. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pedagogai darželyje dirbdami komandose pasidalija darbais, o tai yra efektyvaus komandinio darbo prielaida. Nemažai pedagogų rašė apie asmenines komandos narių savybes, kurių svarbiausiomis jie laiko: kūrybiškumą, aktyvumą, pasitikėjimą savimi, atsakingumą, iniciatyvumą. Siekiant sukurti efektyvią komandą, reikia nagrinėti žmonių santykius komandoje bei didelį dėmesį skirti *įgimtiems žmogaus bruožams*, lemiantiems jo santykius grupėje. Norint valdyti ir efektyviai panaudoti grupės potencialą, *reikia skatinti atskirų protų ir asmenybių bendradarbiavimą* ( Heller, 2000).

Kitas svarbus efektyvaus komandinio darbo aspektas, respondentų nuomone, yra lyderio pasirinkimas, lyderio mokėjimas organizuoti komandinį darbą. Kaip pastebėjome darželyje mažai lyderių, gal darželio vadovai dažniausiai patys apsiima lyderio vaidmenį. Kadangi efektyviam komandiniam darbui nemažai reikšmės turi palaikanti aplinka, tokią aplinką kuria vadovas. Vadovas darželyje turėtų daugiau pasitikėti komandos nariais, perleisti lyderio pozicijas komandos nariams, tuomet, gal daugiau darželyje atsirastų lyderių.

Efektyvi komanda formuojama rimtai ir nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedąs prie bendro tikslo (Aleksandravičienė I. 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad darželyje yra dirbama komandose, sudarytos geros sąlygos dirbti komandose. Nežiūrint, kai kurių neigiamų aspektų, galima daryti išvadą, kad yra sudarytos tinkamos komandinio darbo efektyvinimo galimybės Šiaulių miesto darželiuose. Komandinis darbas darželyje ir toliau plėsis bei tobulės.

## IŠVADOS, REKOMENDACIJOS

### **Teorinės dalies išvados:**

Komandinio darbo problema nėra nauja, ji atsispindi užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose, tačiau labai nedaug autorių nagrinėja tai, su kokiais problemomis susiduria dirbančios komandos. Vis dar mažai tyrinėjamas komandinis darbas Švietimo sistemoje, o ypač darželiuose.

Išanalizavus įvairių autorių mintis apie komandinį darbą, galima daryti išvadą, kad komandose dirbantys žmonės pasiekia geresnių rezultatų nei dirbdami pavieniui. Galima išskirti pagrindinius komandos bruožus: bendras darbas, bendradarbiavimas ir bendras tikslas. Organizacijose suburtos komandos skirstomos labai įvairiai, klasifikuojamos pagal skirtingus kriterijus, priklausomai nuo užduoties tikslo.

Analizuotoje literatūroje pastebėjome, kad mokslininkai neretai grupės ir komandos sąvokas traktuoja tapačiai. Komandą nuo grupės skiria tai, kad komandos nariai užsiima panašia veikla ir siekia to paties tikslo, o grupėje žmonės dažniausiai dirba greta, bet nesitaria ir nederina savo veiksmų. Kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda.

Dirbant komandinį darbą svarbu, ką galvoja, kaip jaučiasi ir kaip elgiasi žmonės komandoje. Kartais žmogus daugiau vertina nepriklausomybę ir individualų darbą, tai paskyrimas dirbti komandoje jam gali tapti kančia, o organizacijai neatneštų palankios atmosferos. Organizuojant komandas būtina į tai atsižvelgti.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad komandos formavimas – tai ilgas ir sudėtingas procesas, susidedantis iš daugelio komponentų. Kad komanda veiktų darniai ir koordinuotai, jai būtinas aiškus tikslas, protingas vadovavimas, parama ir pripažinimas. Žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tada, kai ji yra pasiekusi aukščiausią išsivystymo lygį.

Įvertinus efektyvaus komandinio darbo bruožus galima išskirti efektyvios komandos veiksnius: aiškus tikslas, kuris svarbus komandos nariams, stiprus veiklus komandos vadovas, lyderis; aukšta bendravimo ir bendradarbiavimo kokybė; darnus vaidmenų pasiskirstymas; komandos sutelktumas; pasitikėjimas; efektyvus informacijos valdymas; aukšta darbuotojų kvalifikacija; kūrybiškumas. Efektyviai dirbančios komandos naudingos organizacijai, komandai ir pačiam darbuotojui.

Siekiant efektyvaus komandinio darbo darželyje nepakanka pedagogų noro dirbti komandose – būtinos atitinkamos žinios, įgūdžiai bei psichologinis pasirengimas. Pedagogai supranta, kad dirbant kartu, galima greičiau pasiekti geresnių rezultatų. Tačiau komandinio darbo įgyvendinimas švietime yra gan sudėtingas, kadangi labai maža komandinio darbo patirtis, mažai atlikta tyrimų šioje srityje.

### **Empirinės dalies išvados:**

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad daugelis pedagogų dirbančių darželyje palankiai vertina ir dirba komandinį darbą. Taip pat pastebėjome, kad egzistuoja tokia tendencija – ilgiau dirbantys komandinį darbą pedagogai linkę palankiau vertinti komandinį darbą nei trumpiau dirbantys.

Išanalizavus tyrimo duomenis pastebėta, kad darželyje komandinį darbą pedagogai dažniausiai renkasi dalyvaudami projektinėje veikloje.

Ištyrus gautus rezultatus pastebėjome, kad efektyviam komandiniam darbui darželyje didelę įtaką turi profesinė kompetencija, tačiau patys pedagogai norėtų tobulinti vadybinę kompetenciją.

Remiantis tyrimu galima teigti, kad komandinio darbo sėkmė darželyje, daugumos respondentų vertinimu, priklauso nuo gebėjimo nustatyti tikslus, nuo kūrybiškumo, atsakingumo, bendravimo kokybės, pasitikėjimo savimi.

Įvertinę tyrimo duomenis pastebėjome, kad pagrindiniai veiksniai padedantys efektyvinti komandinį darbą darželyje yra bendradarbiavimas, komandinė atsakomybė, aukšta narių motyvacija, narių sutelktumas, tarpusavio pagarba bei pasitikėjimas.

Išanalizavus respondentų atsakymus paaiškėjo, kad darželyje komandinis darbas būtų efektyvesnis, jeigu už sėkmingai atliktą darbą komandoje, narius skatintų finansiškai.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad efektyvesniam komandiniam darbui darželyje reikia ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių žinių. Tiriamųjų nuomone, praktiniai užsiėmimai komandose, konsultantų pagalba praplėstų komandinio darbo efektyvinimo galimybes.

Pastebėjome problemiškausius komandinio darbo vystymosi aspektus darželyje: konkurencija tarp kolegų, kontrolės sistema, mažai lyderių.

Tyrimo kontekste išryškėjo tai, jog darželyje komandose mažai aptariama, arba visai neanalizuojami tarpusavio santykiai, nes neskiriama tam laiko. Jei bendravimo problemos tarp komandos narių ignoruojamos, tokiu atveju šios problemos perkeliamos į dalykinę sritį, o tai žymiai sumažina komandinio darbo efektyvumą.

Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad Šiaulių darželiuose pedagogai teigiamai vertina ir nori dirbti komandinį darbą, kuris gerina darželio darbo kokybę. Galima daryti išvadą, kad Šiaulių darželiuose sudarytos galimybės efektyviam komandiniam darbui.

Siekiant efektyvesnio komandinio darbo darželyje rekomenduotume tobulinti vadybinę kompetenciją, organizuoti darželyje seminarus šios kompetencijos tobulinimui.

Vadovams siūlytume organizuoti praktinius užsiėmimus komandose, tai pažadintų pedagogų tikėjimą bendros veiklos galimybe.

Vadovai turėtų pagalvoti apie atlygio sistemą už sėkmingai atliktą darbą komandoje. Tačiau atlygio sistema turėtų būti susijusi su visa komanda, o ne su atskiru individu.

Darželių vadovams siūlytume demonstruoti tikėjimą komandos narių sugebėjimais, kad kiekvienas pedagogas norėtų aktyviai įsijungti į komandos darbą. Pasitikėjimas skatintų pedagogus atsiskleisti.

Vadovams rekomenduotume skirti laiko komandose rezultatų aptarimui, iškilusių problemų gvildinimui – tai padėtų efektyvinti darbą komandose.

## DISKUSIJOS

Komandinis darbas plačiai propaguojamas, tačiau labai nedaug autorių nagrinėja tai, su kokiomis problemomis susiduria dirbančios komandos. Daug kalbama apie komandinį darbą, jo svarbą verslo įmonėms, tačiau vis dar mažai tyrinėjamas komandinis darbas Švietimo sistemoje, ypač darželiuose.

Šiuolaikiniai darželiai yra priversti taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuo­tų aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia darželius keisti savo darbo kokybę. Labai dažnai darželyje keliami sudėtingi tikslai, kurių vienas žmogus niekaip neįgyvendins, todėl dažnai taikomas komandinis darbas. Komandinį darbą pripažįsta tiek pedagogai, tiek ir darželių vadovai. Tačiau dažnai pedagogai norėtų papildomo užmokesčio už darbą komandose.

Galbūt komandinis darbas vyktų efektyviau jeigu darželių vadovai daugiau organizuotų seminarų, mokymų komandose, skatintų pasitikėjimą savimi. Tyrime galėjome išvelgti, kad pedagogai mažai pasitiki savimi, nemano, kad gali būti komandoje lyderiu, daugiausiai yra vykdytojų. Pasitikėjimo stoka gali atsirasti dėl blogo organizacijos mikroklimato. Ateityje būtų galima analizuoti darželio mikroklimatą, emocinę pedagogų būklę. Šie veiksniai yra labai svarbūs efektyviam komandiniam darbui.

## LITERATŪRA

1. Aleksandravičienė, I. (2004). *Grupė ar komanda?* [Žiūrėta: 2007–06–18 ]. Prieiga per internetą.  
< [http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/grupe\\_ar\\_komanda/814](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/grupe_ar_komanda/814)>.
2. Alondarienė, R., Baranauskienė, I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. *Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai*, 30, p. 21 – 33.
3. Bagdonas, E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
4. Baršauskienė, V., Janulavičienė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
5. Belbin, R.M. (1993). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Heinemann, Oxford.
6. Bogatyriova, A. (2002). Komandos: rūšys, sąveika, įgaliojimai. *Vadovo pasaulis*, 3, p.14 – 19.
7. Бойетт Джозеф, Г., Бойетт Джимми, Т. (2004). *Лучшие идеи мастеров управления*. Москва: Дело
8. Budraitis, R., Šaparnis, G. (2004) Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. [ Šiauliai, 2004 m. lapkričio 25–26 d. ] Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 45 – 48.
9. Butkus, F., S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma litera.
10. Butkus, F. S. (2006). *Darbas vadyba gyvenimas*. Vilnius: Eugrimas.
11. Cole, G.A. (1988). *Persommel Management Theory and practice*. London NW10 7UL.
12. Crow, R. (1995). Institutionalized competition and its effects on teamwork. *Journal for Quality & Participation*, 3 (18), p. 46 – 53.
13. Dargienė, I. (2005). *Komandinio darbo efektyvinimo prielaidos Šiaulių miesto mokyklose. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų universitetas, Šiauliai.
14. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
15. Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14 (4), p. 356 – 364.
16. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektvyus mokyklos valdymas*. Poligrafija ir informatika.
17. Galbrait, J.R. (1994). *Competing with flexible lateral organizations* (2- nd. Ed.). Reading:, MA: Addison – Wesery.
18. Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma.
19. Hall, A. (2003). *Managing people*. Maidenhead: Open University Pres.

20. Hargreaves, D.H. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
21. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera.
22. Yates, F., J. (2004). *Sprendimų valdymas*. Kaunas: Smaltija.
23. Jakštaitė – Talijūnienė, A. (1999). Kokia komanda, toks ir žaidimas. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 5 – 10.
24. Jakubauskas, G. (2003). *Socialinė psichologija*. Vilnius.
25. Jewwel, B.,R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
26. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
27. Kaye, B., Evans S.J. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite. Priverskite gerus žmones pasilikti*. Alma litera.
28. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
29. Kasiulis, J. Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
30. Katzenbach, J.S. (1998) *The discipline of teams*. Harvard Business Review.
31. Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
32. Kumpikaitė, V. (2000). Darbuotojų svarba organizacijai. *Ekonomika ir vadyba. Aktualijos ir metodologija*, p. 219 – 220.
33. Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
34. Larson, C.E., LaFasto, F.M. (1989). Teamwork: What Must Go Right. *What Can Go Wrong*. Newbary Park, C.A.
35. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
36. Lessel, W. (2007). *Projektų valdymas*. Vilnius: Alma litera.
37. Lobanova, L. (2001). Konkurencingumo modelis: žmoniškųjų išteklių kokybės potencialas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla, 20, p. 135 – 141.
38. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiaulių universiteto leidykla.
39. Lubys, A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. *Ekonomika ir vadyba – 98*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, balandžio 23 – 24d., p. 199 – 202.
40. Lukauskaitė, K. (1999). Sėkmės paslaptis – Skirtumai. Žmonių vaidmenys komandoje. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 12 -14.
41. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 24 – 26.

42. Matuzienė, I., Ševareikienė, D. (2004). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [ Šiauliai, 2004 m. lapkričio 25 – 26 d. ]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 130-143.
43. Mendelsohn, R. (1998). Teamwork – the key to productivity. *Journal of Management in Engineering*, 1(14), p. 22 – 26.
44. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2005). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
45. Obrazcovas V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas.
46. Pacevičius J. (2005). Emocinis intelektas kaip profesinės veiklos efektyvumo faktorius. [Žiūrėta: 2007–09–20 ]. Prieiga per internetą:  
<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/>
47. Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
48. Piliponytė, J. (2005). *Duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizė mokykloje*. Vilnius.
49. Pranys, T. (2006). Komandinis darbas. *Marketingas*, 7 – 8, p. 16 – 20.
50. Raipa, A. (2004). Šiuolaikinės viešojo administravimo metodologinės problemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [ Šiauliai, 2004 m. lapkričio 21 d. ]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 212 – 223.
51. Reinikienė, I. (2005). Tempti vienas kitą į kalną ar lipti vienas kitam per galvas? *Reklamos ir marketingo idėjos*, 10, p. 72 – 75.
52. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
53. Ross, J. (2002). *Создайте сильную команду!*: Днепропетровск: Баланс – Клуб.
54. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
55. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
56. Savanavičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija.
57. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 189 – 209.
58. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: darbo komandos. *Tiltai: Klaipėdos universitetas*, 3 – 4, p. 1 – 10.
59. Seilius, A. (2000). Grupinio darbo principų analizė. *Tiltai: Klaipėdos universitetas*, 4, p. 1–10.
60. Seilius, A. (2001). Grupinių valdymo sprendimų priėmimo proceso struktūrizavimas. *Tiltai: Klaipėdos universitetas*, 1, p. 105- 111.

61. Seilius, A. (2004). Grupinių valdymo sprendimų priėmimo, pagrįsto sutarimu, proceso modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 15, p. 159 – 167.
62. Stankevičienė, A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
63. Steven, P. ( 2003). The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, ideology, and worker Resistance. *Social Problems*, 2 (50), p. 204 – 226.
64. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D. R. ir kt. (2006). *Vadyba. Poligrafija ir informatika*.
65. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. ŠU: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. p, 232.
66. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 211 – 225.
67. Sudnickas, T. (2002). Komandos valdymo sistemos. *Vadovo pasaulis*, 7 – 8. p. 14 – 17.
68. Šalkauskienė, L. (2006). Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijos vadyboje: Efektyvios komandos formavimo ypatumai. *Mokslas ir edukaciniai procesai*. Šiaulių universitetas, p. 63 – 77.
69. Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Lucilijus.
70. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 17, p. 215 – 225.
71. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
72. Šimanskienė, L. (2004). Darbo komandose principai. Mokomoji medžiaga verslininkams pagal PHARE projektą „Klaipėdos regiono verslo įmonių žmogiškųjų išteklių gebėjimų vystymas, didinant įmonių konkurencingumą ir gerinant verslo plėtros galimybes“, p. 21 30. Klaipėda: Druka. ISBN 9986-848-43-1.
73. Šumskas, G. (2005). Komandinis darbas – veiklos kokybės diagnostika. *Marketingas*, 10, p. 2 – 5.
74. Šulgienė, T. (2005). *Komandos formavimo strategijos* . [ Internetete]. [Žiūrėta: 2007-07-21].  
  
Prieiga per internetą:  
  
< [http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/komandos\\_formavimo\\_strategijos/35549](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/komandos_formavimo_strategijos/35549)>.
75. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.



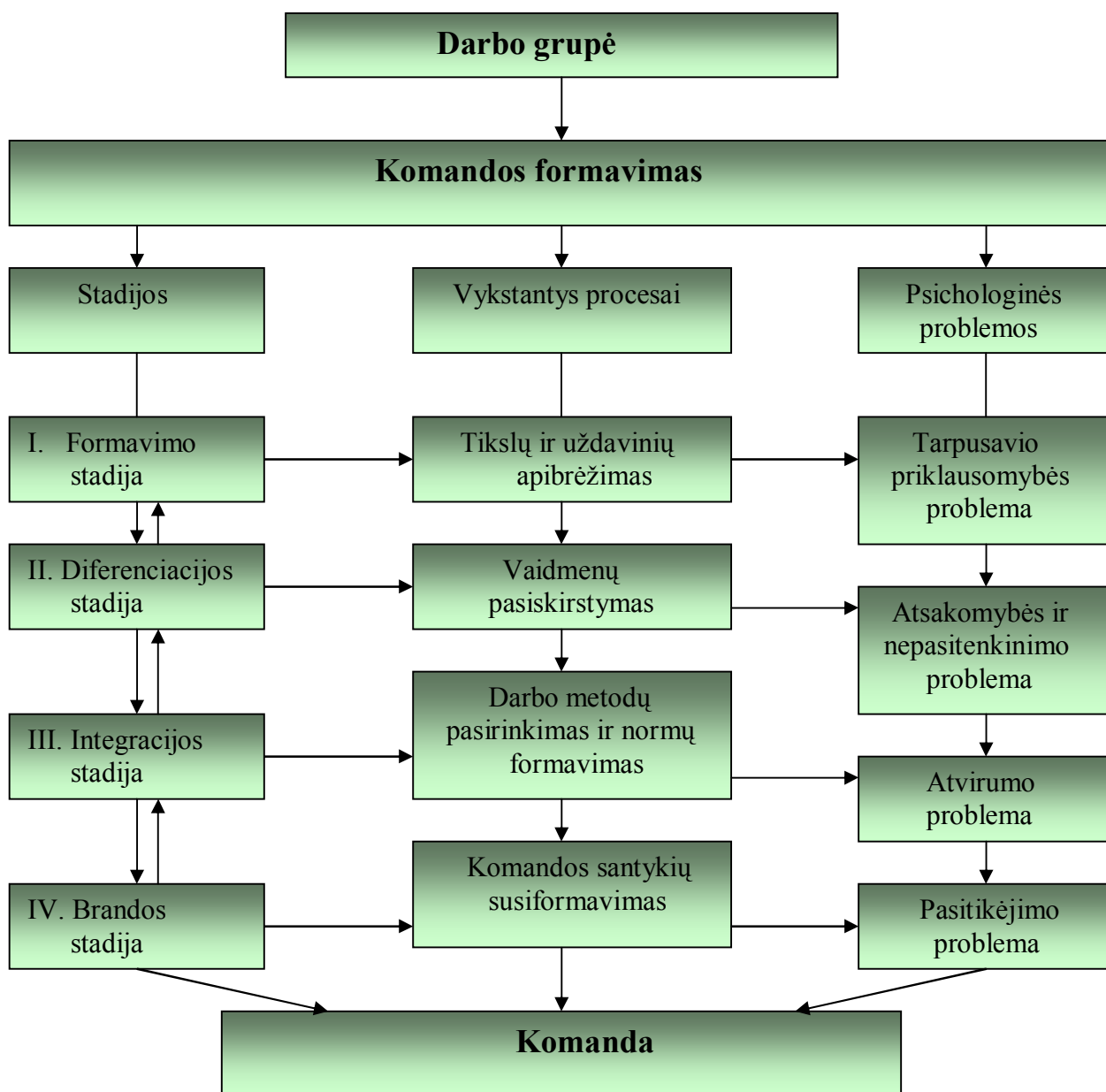
76. Vaitkevičiūtė, V. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius.
77. Vveindhardt, J., Beniušienė I. (2006). Komandinio darbo tematikos publikacijų srautų kitimo dinamika Lietuvoje: Komandos vadovo / lyderio vaidmuo ir įtaka komandai. *Mokslas ir edukaciniai procesai*. Šiaulių universitetas. p. 79 – 91.
78. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
79. Virkutytė, O. ( 2002). Nuo darbo grupės iki darnios komandos. *Personalo vadyba*, 5 (51), p. 4 – 12.
80. Virkutytė, O. ( 2002). Nuo darbo grupės iki darnios komandos. *Personalo vadyba*, 4 (50), p. 4 – 10.
81. Zakarevičius, P. (2004). Vadovavimo sampratos i turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai: Klaipėdos universitetas*, 3, p. 1- 7.
82. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilniaus universiteto leidykla.

# PRIEDAI

## Komandos samprata

Komandos apibūdinimas	Autorius
Sistema, kur konkretus specialistas – komandos lyderis – tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste.	L. Douglas, E. Bevis, 1981
Efektyvi grupė, siejama su darbinėmis, ypač valdymo funkcijomis. Ji turi būti subalansuota vaidmenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu.	M. Belbin, 1981
Nėra vien metodas, sutelkiantis žmones į grupę. Tai filosofija, kuri teigia, kad grupė žmonių, vedama išsilavinusio, gerai išmanančio specialisto, gali efektyviai realizuoti numatytus tikslus. Čia nėra vadovo – administratoriaus, nes komandoje pasidalijama valdžia, atsakomybė už atliekamą darbą, todėl komandai vadovaujantis asmuo gali būti įvardijamas lyderiu.	T. Kron, 1981
Tai įgaliota veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais, galinti naudotis informacija, kontroliuojanti savo darbą, priimant sprendimus, organizacijoje bendradarbiaujanti būdais, kurių „tradicinės“ darbo grupės niekada nenaudojo.	S. Richardson, 1995
Vadovo tikslas – suburti gerą komanda organizacijos siekiams realizuoti. Kiekvienas šios komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą.	P. Jucevičienė, 1996
Žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kurį atlikti ji ir buvo sukurta.	J. Kirby, 1999
Komandos autonomiškos, tačiau jų nariai taip pat visuotinai jaučia, kad atlieka prasmingą darbą, kuris spartina organizacijos tikslų įgyvendinimą.	A. Seilius, 1999
Tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kur veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, lemiančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, didele motyvacija pagrįstus tarpusavio santykius.	E. Smilga, A. Bosas, 1999
Žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.	T. Tamošiūnas, 1999
Tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekiant bendro tikslo.	J. Stoner, R. Freeman, 1999
Darnios, vieno tikslo siekiančios grupės, kurios veikdamos kryptingai ir nuosekliai, pasiekia laukiamų rezultatų.	B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000
Pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės – tai kartu dirbančių asmenų komanda, kurioje visų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno nario individualiems poreikiams patenkinti.	V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2001
Tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai.	G. Hendriks, 2002
Tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.	R. Želvys, 2003
Komanda – tai ne eilinė darbo grupė, o, galima sakyti ypatinga grupė.	A. Seilius, 2004
Komanda - tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinamą stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais.	A. Savanavičienė, V. Šilingienė, 2005
Tai du ar daugiau žmonių, kurie susiję tarpusavyje ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.	V. Obrazcovas, 2006

Šaltinis: Šalkauskienė, L. (2006). Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijos vadyboje: efektyvios komandos formavimo ypatumai. *Mokslas ir edukaciniai procesai*. Šiaulių universitetas, p. 64. Lentelė papildyta darbo autorės.



2 pav. Komandos formavimo schema

Šaltinis: Vijeikienė B, Vijeikis J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma. p. 33.

## Efektyvios ir neefektyvios komandos palyginimas

Kiekybiniai veiksniai	
<i>Efektyvios komandos</i>	<i>Neefektyvios komandos</i>
Žema darbo jėgos kaita Nedaug nelaimingų atsitikimų Mažas pravaikštų skaičius Aukštas produktyvumas Gera produkcijos kokybė Pasiekiami individualūs tikslai	Aukšta darbo jėgos kaita Daug nelaimingų atsitikimų Daug pravaikštų Žemas produktyvumas Prasta produkcijos kokybė Nepasiekiami individualūs tikslai
Kokybiniai veiksniai	
<i>Efektyvios komandos</i>	<i>Neefektyvios komandos</i>
Didelis atsidavimas darbui Aiškus darbo supratimas Aiškus kiekvieno grupės nario vaidmuo Atviras ir laisvas bendravimas ir pasitikėjimas tarp narių Dalijimasis idėjomis Naujų idėjų generavimas Narių pastangos padėti vieni kitiems Grupinio sprendimo procesas padeda pasiekti problemos šaknis Aktyvus susidomėjimas darbo sprendimais Grupės nariai siekia vieningo nuomonių konsensuso Nariai nori plėtoti savo sugebėjimus Grupė pakankamai motyvuota atlikti užduotis, kai nėra vadovo	Pasyvus požiūris į tikslų siekimą Tikslų nesupratimas Sumišimas ir netikrumas Nepasitikėjimas tarp grupės narių  Nedaug dalijamasi idėjomis Negeruojamos naujos idėjos Žmonės smukdomi vieni kitų Darbo problemos sprendžiamos paviršutiniškai  Darbo sprendimai priimami pasyviai Nariai laikosi priešingų nuomonių  Nariams nuobodu dirbti Grupės darbui būtina reikalingas vadovas

Šaltinis: Smilga E., Bosas A. (1999) Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.12, p. 222.

# KLAUSIMYNAS

## KOMANDINIS DARBAS IR JO EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS ŠIAULIŲ MIESTO DARŽELIUOSE



Komandinis darbas – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksmų. Dauguma vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi efektyviai dirbančią komandą.

*Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie komandinio darbo efektyvinimo galimybes Šiaulių miesto lopšeliuose – darželiuose.*

Apklausa anoniminė, todėl savo vardo ir kitokių asmeninių duomenų nurodyti nereikia.

**Jums tinkantį atsakymą prašau pažymėkite  arba atsakykite į klausimą.**

**Dėkoju už atsakymus!**

# I DALIS ☺

## 1. AR JŪSŲ DARŽELYJE DIRBAMA KOMANDOSE?

(Pasirinkite tinkamą atsakymą )

Taip	<input type="radio"/>
Retai	<input type="radio"/>
Niekada	<input type="radio"/>

## 3. KIEK LAIKO DIRBATE KOMANDOSE?

Iki 1 metų	<input type="radio"/>
Nuo 1 iki 2 metų	<input type="radio"/>
Nuo 2 iki 3 metų	<input type="radio"/>
Nuo 3 iki 4 metų	<input type="radio"/>
4 metai ir daugiau	<input type="radio"/>

## 6. KOKIOJE DARŽELIO KOMANDOJE JŪS DIRBATE, DIRBOTE?

(Pasirinkite tinkamus atsakymus)

<i>Darželio komandos</i>	
Projektų kūrimo	<input type="radio"/>
Audito	<input type="radio"/>
Programos kūrimo	<input type="radio"/>
Administracijos	<input type="radio"/>
Metodinės grupės	<input type="radio"/>
Darželio tarybos	<input type="radio"/>
Pedagogų tarybos	<input type="radio"/>
Spec. ugdymo	<input type="radio"/>
Priešmokyklinio ugdymo	<input type="radio"/>
Kt.	<input type="radio"/>
Kt.	<input type="radio"/>
Kt.	<input type="radio"/>

## 2. KAIP DAŽNIAUSIAI SPRENDŽIATE IŠKILUSIAS PROBLEMAS DARŽELYJE?

Individualiai	<input type="radio"/>
Komandose	<input type="radio"/>

## 4. APIE KOMANDINĮ DARBĄ SUŽINOJOTE?

Lankydami seminarus	<input type="radio"/>
Studijuodami	<input type="radio"/>
Su kaupėte patirtį dirbdami	<input type="radio"/>
Analizuodami literatūrą	<input type="radio"/>
Kt. (įrašykite)	<input type="radio"/>

## 5. AR KOMANDINĮ DARBĄ DIRBATE SAVO NORU?

<i>Visada</i>	<input type="radio"/>
<i>Dažnai</i>	<input type="radio"/>
<i>Kartais</i>	<input type="radio"/>
<i>Niekada</i>	<input type="radio"/>

## 7. DIRBDAMI KOMANDOJE JŪS DAŽNIAUSIAI. (Pasirinkite tinkamus atsakymus )

Dažnai pateikiate naujų idėjų	<input type="radio"/>
Esate tyrinėtojas	<input type="radio"/>
Organizuojate komandos darbą	<input type="radio"/>
Esate lyderis	<input type="radio"/>
Analizuojate, kontroliuojate, vertinate darbą	<input type="radio"/>
Pasiaukojančiai dirbate komandos labui	<input type="radio"/>
Praktiškai vykdomėte užduotis	<input type="radio"/>
Užbaigiate užduotis	<input type="radio"/>
Domitės tik savo specifine darbo sritimi	<input type="radio"/>

## 8. KURIAI DARBO FORMAI, INDIVIDUALIAI AR KOMANDINEI, TEIKTUMĖTE PIRMENYBĘ ATLIEKANT ŠIAS UŽDUOTIS?

<i>Užduotys</i>	<i>Komandinis darbas</i>	<i>Individualus darbas</i>
Renginiai skirti vaikams ir jų tėvams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginių planų kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo programos kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planų kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminarų organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situacijos darželyje analizė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita( Įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. ĮVERTINKITE KOMANDINIO DARBO YPATUMUS JŪSŲ DARŽELYJE.**

<i>Jūsų darželyje vykstant komandiniam darbui:</i>	<i>Visada</i>	<i>Beveik visada</i>	<i>Retai</i>	<i>Beveik niekada</i>	<i>Niekada</i>
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendra komandoje atliekama veikla aiškiai apibrėžiama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nustatomas laikas, per kurį komanda turi atlikti užduotį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi darbai atliekami iki nustatyto laiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandoje darbai atliekami kokybiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas komandoje tinkamai planuojamas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas komandoje efektyvus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiekvienas komandos narys gali pasisakyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaikomos naujos idėjos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasidalijama turima informacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai gali patys reguliuoti komandos valdymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas komandoje pasidalijama po lygiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandoje vyrauja pasitikėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. KOKIE VEIKSNIAI TRUKDO, O KOKIE PADEDA, VYSTYTIS KOMANDINIAM DARBUI DARŽELYJE.**

<i>Veiksniai</i>	<i>Padeda</i>	<i>Trukdo</i>
Darbuotojų asmeninės savybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesinės žinios, kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų tarpusavio santykiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Požiūris į naujoves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darželio kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darželio strategija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovybės valdymo stilius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurencija tarp kolegų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbų pasidalijimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolės sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. AR TIKITE DARBO SĖKME DIRBDAMI KOMANDOJE?**

Visada	<input type="radio"/>
Dažnai	<input type="radio"/>
Retai	<input type="radio"/>
Niekada	<input type="radio"/>

**12. KAIP JŪS VERTINATE SAVO DARBĄ KOMANDOJE?**

<b>5</b> <i>Labai gerai</i>	<b>4</b> <i>Gerai</i>	<b>3</b> <i>Patenkinamai</i>	<b>2</b> <i>Blogai</i>	<b>1</b> <i>Labai blogai</i>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. KAIP VERTINATE TOS KOMANDOS DARBO EFEKTYVUMĄ?**

<b>5</b> <i>Labai gerai</i>	<b>4</b> <i>Gerai</i>	<b>3</b> <i>Patenkinamai</i>	<b>2</b> <i>Blogai</i>	<b>1</b> <i>Labai blogai</i>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**14. KAIP VERTINATE TOS KOMANDOS KOMPETENCIJĄ?**

5 <i>Labai gerai</i>	4 <i>Gerai</i>	3 <i>Patenkinamai</i>	2 <i>Blogai</i>	1 <i>Labai blogai</i>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. KOKIĄ ĮTAKĄ TURI DARŽELIO NARIŲ KOMPETENCIJOS SIEKIANT EFEKTYVAUS KOMANDINIO DARBO?**

<i>Kompetencijos</i>	5 <i>Labai didelę</i>	4 <i>didelę</i>	3 <i>Vidutinio dydžio</i>	2 <i>Nedidelę</i>	1 <i>Neturi įtakos</i>
Psichologinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadybinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (Irašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. KOKIŲ KOMPETENCIJŲ JUMS TRŪKSTA, SIEKIANT EFEKTYVESNIO KOMANDINIO DARBO?**

*(Pasirinkite tinkamus atsakymus)*

<i>Kompetencijos</i>	
Psichologinės kompetencijos	<input type="radio"/>
Profesinės kompetencijos	<input type="radio"/>
Socialinės kompetencijos	<input type="radio"/>
Vadybinės kompetencijos	<input type="radio"/>
Kita (Irašykite)	<input type="radio"/>

**17. ĮVERTINKITE ASMENINIŲ SAVYBIŲ IR ĮGŪDŽIŲ SVARBĄ EFEKTYVIAM DARBUI KOMANDOJE.**

*(Išrinkite ir pažymėkite 10 svarbiausių savybių ir įgūdžių.)*

<i>Teiginiai</i>	<i>Įvertinimas</i>
Kūrybiškumas	
Pasitikėjimas savimi	
Terminų laikymasis	
Derėjimosi įgūdžiai	
Atkaklumas	
Vadovavimo įgūdžiai	
Bendravimo įgūdžiai	
Sugebėjimas planuoti darbo laiką	
Gebėjimas priimti individualius sprendimus	
Gebėjimas nustatyti tikslus	
Savęs tobulinimas	
Kritiškas mąstymas	
Atsakingumas	
Iniciatyvumas	
IKT naudojimo įgūdžiai	
Gebėjimas pamatuotai rizikuoti	
Gebėjimas planuoti ir analizuoti savo darbus	
Gebėjimas pasirinkti partnerius	
Užsispyrimas	
Gebėjimas priimti grupinius sprendimus	

**18. KOKIE VEIKSNIAI, JŪSŲ NUOMONE, LEMIA EFEKTYVŲ DARBĄ KOMANDOJE? (veiksnius surašykite eilės tvarka pagal svarbumą nuo 1,2,3,..11; 1 – svarbiausias).**

<i>Veiksniai</i>	<i>Vertinimas</i>
Bendradarbiavimas	
Tarpusavio pagarba	
Pasitikėjimas	
Pozityvūs konfliktai	
Narių sutelktumas	
Komandinė atsakomybė	
Individualūs įsipareigojimai	
Aukšta narių motyvacija	
Lyderio funkcijų pasiskirstymas	
Sugebėjimas įvertinti sėkmingą veiklą	
Sugebėjimas įvertinti nesėkmingą savo veiklą	

**19. NORINT EFEKTYVIAU DIRBTI KOMANDOJE :**

<i>Teiginiai</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nesu tikra</i>	<i>Nesu tinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Reikia tik teorinių žinių apie komandinį darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikia tik praktinės patirties apie komandinį darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikia ir teorinių ir praktinių žinių apie komandinį darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kt. (įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. KAS PRAPLĖSTŲ KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBES JŪSŲ DARŽELYJE?**

<i>Teiginiai</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nesu tikra</i>	<i>Nesu tinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Seminarai apie komandinį darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktiniai užsiėmimai komandose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų skatinimas dirbti komandose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Už sėkmingai atliktą darbą komandoje, finansinis komandos narių skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsultantų pagalba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita( Įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## II DALIS ☺

**ĮVERTINKITE SAVO DARBĄ KOMANDOJE PAGAL ŠIUOS KRITERIJUS**

**1. DIRBANT KOMANDOJE GERAI SUPRANTAMI DARBO TIKSLAI.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. DARBAS ORGANIZUOJAMAS TAIP, KAD KOMANDA PASIEKTŲ UŽSIBRĖŽTĄ TIKSLĄ.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. MAKSIMALIAI IŠNAUDOJAMOS KIEKVIENO KOMANDOS NARIO GALIMYBĖS.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**4. KIEKVIENAS KOMANDOS NARYS ŽINO UŽ KĄ YRA ATSAKINGAS, IR KOKIO ATLIKTO DARBO IŠ JO TIKIMASI.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**5. LYDERIU TAMPA VIENAS IŠ KOMANDOS NARIŲ.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**6. SUSITARIMO BŪDU KOMANDA PRIIMA GERIAUSIĄ PROBLEMOS SPRENDIMĄ .**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**7. KONFLIKTAI SPRENDŽIAMI KONSTRUKTYVIAI, ATVIRAI.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**8. TARPUSAVIO SANTYKIAI IR BENDRAVIMAS YRA ATVIRI IR PILNI PASITIKĖJIMO.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**9. KOMANDOJE NUMATOMAS LAIKAS TARPUSAVIO SANTYKIŲ ( bendravimo, konfliktų ir kt.) ANALIZEI .**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**10. KOMANDOJE SKATINAMAS LANKSTUMAS, NORAS PADĖTI KITIEMS JOS NARIAMS, KŪRYBIŠKUMAS.**

<b>5</b> <i>Visada</i>	<b>4</b> <i>Beveik visada</i>	<b>3</b> <i>Retai</i>	<b>2</b> <i>Beveik niekada</i>	<b>1</b> <i>Niekada</i>
O	O	O	O	O

**11. NUO KO, JŪSŲ MANYMU, PRIKLAUSO KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMAS ? (Įrašykite)**

.....

.....

.....

# III DALIS ☺

## 1. JŪSŲ AMŽIUS:

Iki 25 metų	<input type="radio"/>
26 – 35 metai	<input type="radio"/>
36 – 45 metai	<input type="radio"/>
46 – 55 metai	<input type="radio"/>
56 metai ir daugiau	<input type="radio"/>

## 2. JŪSŲ IŠSILAVINIMAS:

Vidurinis	<input type="radio"/>
Aukštesnysis	<input type="radio"/>
Aukštasis	<input type="radio"/>
Aukštasis bakalauro	<input type="radio"/>
Aukštasis magistro	<input type="radio"/>

## 3. JŪSŲ PEDAGOGINIS DARBO STAŽAS:

0 – 4 m.	<input type="radio"/>
5 – 10 m.	<input type="radio"/>
11 – 15 m.	<input type="radio"/>
16 – 20 m.	<input type="radio"/>
21 metai ir daugiau	<input type="radio"/>

4. JŪSŲ UŽIMAMOS PAREIGOS.....

5. JŪSŲ KVALIFIKACINĖ KATEGORIJA.....

## 6. AR PER PENKERIUS METUS STUDIJAVOTE?

Taip	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>

6. JEI Į 6 KLAUSIMĄ ATSAKĖTE (TAIP), NURODYKITE KĄ IR KUR STUDIJAVOTE.....  
.....



**DĖKOJU UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ**